

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Vzdělávání pedagogických pracovníků z pohledu managementu školy**  
**Education of pedagogical employees from the school management point**  
**of view**

Daniela Vlachová

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Vzdělávání pedagogických pracovníků z pohledu managementu školy, potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucí práce PhDr. Michaely Tureckiové, CSc. samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 17. 4. 2019

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. Za její cenné rady a velkou trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá problematikou vzdělávání pedagogických pracovníků základních škol, její důležitostí a motivací pedagogů k dalšímu vzdělávání. Zkoumá systém dalšího vzdělávání a porovnává ho s legislativou v dané oblasti. Cílem práce je zmapovat možnosti vzdělávání pedagogických pracovníků z pohledu managementu školy, zjistit, jakým stylem management školy motivuje své pedagogické pracovníky k dalšímu vzdělávání, jaké jim předkládá možnosti a zabezpečuje další vzdělávání. Toto zjištění bude provedeno na základě osobního polostrukturovaného rozhovoru s řediteli pěti vybraných základních škol na Praze 9. Zde dojde k zmapování celé situace a posouzení, zda dochází k perspektivnímu plánování, vyhodnocování, vše s návazností na plnění vize školy. Následně bude proveden výzkum formou dotazníkového šetření pedagogických pracovníků výše uvedených škol. Účelem tohoto výzkumu je zjistit, jakou mají představu o svém dalším osobním i profesním růstu, dále jaké formy vzdělávání upřednostňují, v jaké míře je jim vzdělávání poskytováno na jejich škole, jakou formou dochází ze stran managementu k motivaci k tomuto vzdělávání a zpětné vazbě při hodnocení absolvovaného vzdělání. V závěru tak práce formuluje zjištěný daný stav na oslovených základních školách. Tato práce by měla pozitivně přispět svými výsledky šetření mezi pedagogickými pracovníky managementu školy, při sestavování ročního plánu vzdělávání pedagogických pracovníků. Představit jim priority forem požadovaného vzdělávání, možnosti motivace, která je pro pedagogické pracovníky důležitá.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Management školy, pedagogický pracovník, vzdělávání, vzdělávání pedagogických pracovníků, motivace.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the issue of education of teachers of primary schools, its importance and motivation of teachers for further education. It examines the system of continuing education and compares it with legislation. The aim of the thesis is to map the possibilities of education of pedagogical staff from the perspective of school management, to find out in which way the school management motivates its pedagogical staff for further education, what possibilities it offers and provides further education. These findings will be made on the basis of a personal structured interview with the directors of five selected primary schools in Prague 9. This will map out the whole situation and assess whether there is a prospective planning, evaluation, and everything related to the school's vision. Subsequently, the research will be carried out in the form of a questionnaire survey of pedagogical staff of the above mentioned schools. The purpose of this research is to find out what they have in mind about their further personal and professional growth, what forms of education they prefer, the degree to which they are provided in their school, how they are motivated by the management and their feedback on evaluation. completed education. In conclusion, the thesis formulates the identified state at the addressed primary schools. This work should contribute positively to the results of the survey among school management staff, when preparing the annual training plan for teachers. To introduce them the priorities of the forms of required education, the possibilities of motivation, which is important for pedagogical staff.

## **KEYWORDS**

School management, pedagogical worker, education, education of pedagogical workers, motivation

## Obsah

1	Úvod .....	6
2	Teoretická část .....	7
2.1	Úvod do problematiky .....	7
2.1.1	Definice a charakteristika vzdělávání, vzdělávání dospělých .....	9
2.1.2	Další vzdělávání pedagogických pracovníků .....	12
2.1.3	Motivace a cíle pedagogických pracovníků k dalšímu vzdělávání .....	16
2.2	Legislativní rámec .....	20
2.3	Charakteristika managementu školy .....	24
2.3.1	Ředitel školy, jeho postavení a funkce .....	26
2.3.2	Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků .....	27
3	Praktická část .....	28
3.1	Použité metody výzkumu .....	28
3.2	Charakteristika dotazovaných .....	30
3.3	Rozhovor s managementem školy .....	31
3.4	Vyhodnocení rozhovoru .....	31
3.5	Průběh dotazníkového šetření .....	38
3.6	Interpretace výsledků dotazníkového šetření .....	38
4	Závěr .....	55
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	57
	Seznam příloh .....	60

# 1 Úvod

Školství se v dnešní době potýká s celou řadou problémů. Udržení kvality vzdělávání je cílem každé společnosti. To závisí především na kvalitním managementu školy a zároveň na průběžném a odborném vzdělávání pedagogických pracovníků. Ke vzdělávání je možné využít mnoho způsobů, např. využívání technologií, dálkového studia nebo odborných seminářů.

Cílem předložené práce je na základě osobního polostrukturovaného rozhovoru s managementem školy zjistit nabídku, možnosti, způsob využití vzdělávání pedagogických pracovníků a způsob jejich motivace pedagogických pracovníků k dalšímu vzdělávání.

Bakalářská práce se skládá se ze dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části práce se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů, na důležitost vzdělávání a motivaci pedagogických pracovníků k dalšímu vzdělávání, které je potřebné především pro zajištění kvalitního vyučovacího procesu a zároveň jejich profesní rozvoj. Dále pak na systém dalšího vzdělávání a jeho podporu v relevantní legislativě. V závěru teoretické části specifikuje postavení managementu školy, jeho potřeby vzdělávání pedagogických pracovníků a možnosti při sestavování plánu jejich dalšího vzdělávání.

V praktické části vychází ze zkušeností získaných na vybraných základních školách na Praze 9. Nejprve byl proveden osobní polostrukturovaný rozhovor s managementem školy, jehož účelem je zjistit nabídku a možnosti nabízeného programu vzdělávání pro pedagogické pracovníky na dané škole. Zkoumá a vyhodnocuje způsoby motivace pedagogických pracovníků k jejich dalšímu vzdělávání. Následně bylo provedeno šetření formou dotazníků u pedagogických pracovníků jednotlivých škol. Účelem tohoto šetření je zjistit, jaké mají představy o svém dalším vzdělávání, jaké mají informace o nabídce dalšího vzdělávání, co je jim umožněno, a jak využívají získané vzdělání ve své pedagogické činnosti. Získané výstupy jsou porovnány s legislativou, tj. §24 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů.

Na základě těchto analýz je vypracováno doporučení, které by mělo být zohledněno při sestavování plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen „DVPP“).

## 2 Teoretická část

### 2.1 Úvod do problematiky

Předpokládá se, že vzdělání začíná v mateřské škole, pokračuje základním vzděláním, případně středoškolským vzděláním. Pokud máme časové, psychické i fyzické možnosti, nic nám nebrání absolvovat další kurzy, semináře nebo vysokoškolské vzdělání. Obecně přijatým konsensem, je to, co je nám předáváno vyškolenými pedagogickými pracovníky. Vzdělávat se však začínáme již od narození, učíme se vnímat různé podněty, pracujeme s nimi a tím poznáváme svět. Touha po dalším poznání a rozvíjení se nás pak provází celý život.

Důležitým faktorem při naší cestě za vzděláním je nejen to, jakým způsobem získané informace využijeme ve svém životě, ale i ten, kdo nám informace podává a jakým směrem nás motivuje a rozvíjí.

V dnešní době se celoživotní vzdělávání stává ústředním tématem evropské politiky. Současná společnost vyvíjí tlak a zvyšuje nároky na vzdělávání dospělých, klade důraz na celoživotní vzdělávání jako povinnost jednotlivce vůči společnosti. *„Vzdělávání dospělých je nezbytné pro jejich konkurenci schopnost na trhu práce, neboť potřeby trhu práce se během života člověka mění a poptávka trhu práce pak nemusí odpovídat nabídce. To se pak odráží v ekonomice celé společnosti, takže můžeme konstatovat, že další vzdělávání dospělých má svůj význam také pro zajištění rozvoje ekonomiky celé společnosti.“* (Zormanová, 2017, s. 27)

*„Problematika vzdělávání dospělých a jejich psychosociálních aspektů je jedním z aktuálních témat současnosti.“* (Veteška, Vacínová, 2011, str. 8). S tím souvisí i uplatnění člověka na trhu práce, bez celoživotního vzdělávání a zvyšování kvalifikace je to takřka nemožné. V současné praxi jsou požadavky mnohem vyšší, než tomu bylo v minulosti. To má za následek neustálé násobení nároků na odbornosti a dovednosti ať už se to týká větší kvalifikace a zkušeností ve vlastním oboru, ale dále jsou požadovány i odbornosti v oblasti informačních technologií a jazyková vybavenost (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 13 - 14)



Všeobecně shrnuto, člověk musí absolvovat základní vzdělání, a to jak bude ve svém vzdělávání pokračovat dále, pak záleží na jeho osobní vizi a plánech do budoucna. Bez dalšího rozvoje nelze najít lepší uplatnění na trhu práce. Zastávaná pozice v zaměstnání bývá úměrná úrovni dosaženého vzdělání a samozřejmě pak i platovému ohodnocení.

To jakým způsobem vnímáme informace, které k nám přináší vnější svět, jakým způsobem s nimi dokážeme pracovat a s jakou důležitostí si je uložíme ve své paměti, závisí na více parametrech.. Jedním z těchto parametrů je osoba, která nám dané informace přináší.

*„Učitel je někým, kdo své žáky může motivovat, strhnout a zaujmout. Není jen prostým dodavatelem sumy znalostí a dovedností, ale vzorem, jehož přínos není jen v rovině faktů, ale především v oblasti motivace a osobnostní složky pedagoga. Dobrý učitel je nejen vědcem a odborníkem na vyučovanou oblast, ale také dobrým psychologem a hercem, někým, kdo umí studenty navést k samostatné cestě vědeckého poznávání světa.“* (Mgr. Michal Černý Mgr. Dagmar Chytková Mgr. Pavlína Mazáčová, Ph.D. Mgr. Gabriela Šimková, 2015, s. 5)

Velmi však záleží na tom, jakou formou je nám informace podána, a zda vede k naší další motivaci k vědě. *„Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka k něčemu. Je to to, co nás pohání něco dělat. Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů (stimulačních či aktivizačních faktorů) - vnějších i vnitřních (sebe motivace). Úzce souvisí s výkonností člověka – motivovaný člověk je výkonnější, více se soustředí na dosažení určitého cíle.“* (Motivace, motivování a motivační teorie, 2016).

Lidé mají přirozený pud zvědavosti, který nás od raného věku podněcuje k spontánnímu zkoumání a objevování. Jak vyžíváme, odezvy na naše projevy zvědavosti pomáhají usměrňovat náš vývoj. Jestliže se nám dostane odpovědi nebo odměny a uznání, budeme v našem objevování pokračovat, bude to stimulovat naši touhu po vědě. Naopak pokud se naše snahy o zkoumání setkají s nesouhlasem nebo lhostejností, náš zájem klesne a naše snahy se budou projevovat čím dál méně.

### 2.1.1 Definice a charakteristika vzdělávání, vzdělávání dospělých

„Má-li se člověk stát člověkem, musí se vzdělávat.“ J. A. Komenský

V této kapitole je na místě objasnit pojmy výchova a vzdělávání. V pedagogické teorii je ukotveno, že tyto dva pojmy současně vysvětlují jednu věc, výchova a vzdělávání jsou vzájemně svázané: *„Bez jedné není možná druhá, výchovou zároveň vzděláváme a vzděláváním zároveň vychováváme.“* (Pospíšil, 2009)

**Výchova** – (nebo také edukace) je cílevědomá a plánovitá činnost, která ve společnosti zajišťuje předávání „duchovního majetku“ z generace na generaci. Je hlavní složkou procesu socializace, což znamená, že lidský jedinec se v průběhu života zespolečňuje. Jedná se tedy o zprostředkování znalostí, dovedností a kompetencí, které mohou být předávány dvojím způsobem.

- výchova intencionální (přímá) – bezprostřední působení pedagoga na jedince
- výchova funkcionální (nepřímá) – rozvoj osobnosti je ovlivňován vhodně adaptovaným prostředím

**Vzdělávání** – proces záměrného a organizovaného osvojování poznatků, dovedností, postojů aj., typicky realizovaný prostřednictvím školního vyučování.

*„V odborném významu je vzdělávání to, co označuje termínem edukace, tedy proces řízeného učení a vyučování, k němuž dochází typicky v edukačním prostředí školy nebo v jiném edukačním prostředí (např. v rámci podnikového vzdělávání, zájmového vzdělávání dospělých aj.).“* (Průcha, Veteška, 2012, s. 274) Pojem vzdělávání lze jinými slovy popsat jako touhu po vědomí, zdokonalování se. Mít možnost a zdokonalovat své cíle pomocí učení se novým věcem, objevovat své další životní výzvy, překonávat překážky a posunout se do požadované úrovně. Vzhledem k rychlému vývoji společnosti a jejích požadavků na jednotlivce je velká míra znalostí, ať už jazykových, nebo v oblasti techniky a informatiky považovaná za samozřejmost a nutí nás k dalšímu vzdělávání. Jedna z možností vzdělávání je individuální sebevzdělávání. *„Z hlediska společnosti je vzdělávání jednou z nezbytných podmínek jejího přežití a vývoje. Bez kontinuálního vzdělávání*

*zasahující každou novou generaci by se společnost nemohla udržet a zdokonalovat, proto se v současné civilizaci přisuzuje vysoká důležitost celoživotnímu vzdělávání/učení.*“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 274). Úvahy o celoživotním vzdělávání a učení nejsou nové. Vrchol představuje dílo J. A. Komenského, ve kterém se pojí filozofické představy s pedagogikou a didaktikou. Veteška s Vacínovou (2011, s. 43) ve své knize interpretují stěžejní názor zakladatelů moderního pojetí vzdělávání tímto způsobem: *„Učení představuje integrální součást života, proto je i vzdělávání nekončícím procesem.“* Ale pouze za předpokladu, že se na něm podílí celý vzdělávací systém. Vzdělání by nemělo vycházet pouze z učebních plánů, ale především z potřeb jednotlivce, a zároveň potřeb současné společnosti. Netýká se to jen profesního rozvoje, musí být současně propojen i s rozvojem osobnostním, a toto kompletní propojení již splňuje požadavky na ukotvení postavení jedince ve společnosti lidí. *„V teorii a praxi vzdělávání dospělých však výrazně převládá prvek profesní.“* (Veteška, Vacínová, 2011 s. 43). Pokud vycházíme z praxe, je priorita kladena především na vzdělávání odborné, kvalifikační, rekvalifikační atd. Velmi důležitou součástí vzdělání je i vzdělávání zájmové a občanské, neboť dohromady spolu tvoří profesní profil jednotlivce. Současná společnost, která staví na první místo vzdělání jako nástroj ekonomického růstu, a zároveň hmotné prosperity a zajištění jedince, tuto celistvost vyžaduje.

*„Dáme-li učení řád, svážeme-li jej řetězy pravidel a nutností, přirozeně ohrozíme užitečnost a získáme naději na efektivitu. Můžeme ztratit chtěnost a dychtivost živelného procesu učení, ale můžeme i získat, protože nahradíme metodu pokusů a omylů, občas střídaných úspěšnými objevy, úsilím, které míří směrem, o němž by měl být učitel přesvědčen, že je dobrý a správný. Dnešní vzdělávání hledá cestu k tomu, jak zachovat spontánnost náhodného učení a přidat cílevědomost umělého vzdělávacího procesu.“* (Plamínek, 2014, s. 32)

Hlavním cílem vzdělávání dospělých podle Vetešky (2017, s. 14) *„může být představa (potřeba) o zamýšlené změně, které má být u účastníků vzdělávání dosaženo, ať již jde o získání nových dovedností nebo vědomostí.“* Vzdělávací proces je složitý a čítá větší soubor cílů. Podnikové vzdělávání se soustředí na rozvoj lidských zdrojů, které úzce souvisí se strategií organizace. Jedná se z pravidla o tyto druhy cílů:

- Vnitřní (autonomní) cíle – vychází z přesvědčení, osobní potřeby a motivace účastníka,
- Vnější (heteronomní) cíle – jsou dány obsahem vzdělávací akce, určuje je vnější objekt (firma, stát, atd.).

*„Výchovně – vzdělávací práci s dospělými lze obecně charakterizovat jako záměrnou a cílevědomou činnost. Jako taková vždy sleduje konkrétní cíl nebo i různé cíle, kterými je dosažení jistých změn v psychicko-fyziologickém stavu člověka.“ (Veteška, 2017, s. 15)*

Mezi tvůrce vzdělávací politiky v České republice patří zejména Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, společně s dalšími ústředními orgány státní správy a územně samosprávnými celky zodpovědnými za oblast vzdělávání. Tyto orgány se společně podílejí na vypracování řady strategických dokumentů. Jejich snahou je zejména:

- Poskytovat celoživotní učení tak, aby bylo spravedlivé a prospěšné celé společnosti bez sociálních rozdílů.
- Rozvoj sociálních a profesních kompetencí založit na znalostech tak, aby byl přínosem společnosti a jejímu ekonomickému růstu.
- Stimulovat inovace vyučování a učení ve školách, zatraktivnit postavení učitelů a zvyšovat jejich profesionální úroveň. (Veteška, 2011, s. 47)

*„Vzdělávací politika České republiky směřuje všeobecně k rozvoji vzdělávacího systému založeného na konceptu celoživotního učení, tak aby zodpovědně naplnila základní smysl vzdělávání: osobnostní rozvoj přispívající ke zvyšování kvality lidského života, udržování a rozvoj kultury, jako soustavy sdílených hodnot, rozvoj aktivního občanství vytvářející předpoklady pro demokratické vládnutí a přípravu na pracovní uplatnění.“ (Drbohlav, 2015)*

Veteška (2011, s. 51) uvádí, že celoživotní učení zahrnuje formální, neformální a informální vzdělávání, tyto formy vzdělávání se nám v průběhu celého života navzájem prolínají.

- **Formální vzdělávání** neboli školské – realizuje se ve školách nebo vzdělávacích institucích. Jeho stupně na sebe postupně navazují – základní, střední a vysokoškolský. Cíle, funkce, organizační formy jsou upraveny legislativou.

Účastníci, žáci nebo studenti, získají o jeho absolvování doklad (vysvědčení, diplom, apod.)

- **Neformální vzdělávání** – realizuje se formou seminářů, kurzů apod. Probíhá zpravidla ve vzdělávacích institucích, v zaměstnání, ale i ve školských zařízeních. Absolventi tohoto vzdělávání získávají vědomosti, dovednosti a rozšiřují si své zkušenosti a kompetence. Na základě tohoto studia si mohou upevnit společenské postavení a mít lepší uplatnění v zaměstnání. Mezi formy studia patří např., jazykové a počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, ale i povinná školení zaměstnanců, např. týkající se bezpečnosti práce, ale také drobných legislativních změn.
- **Informální vzdělávání** – je proces našeho každodenního sebevzdělávání, získávání zkušeností, osvojování si nových dovedností a činností nejen v zaměstnání, ale i v osobním životě. Při této formě sebevzdělávání máme příležitost okamžité zpětné vazby.

### 2.1.2 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

Téma dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků koreluje s cílem této bakalářské práce. Další vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen „DVPP“) má tak velký význam pro fungování chodu školy uvnitř i navenek, zároveň je podmínkou kvalitního vyučovacího procesu.

*„Školský systém v České republice se v oblasti vzdělávání, zaměstnávání a dalšího rozvoje učitelů potýká s řadou vážných problémů. Jedním z nich je nízká atraktivita učitelské profese v regionálním školství, zapříčiněná nejen poměrně nízkými průměrnými platy (a to nejen v mezinárodním kontextu i ve srovnání s průměrem vysokoškolsky vzdělané populace v ČR).“* (Drbohlav, 2015). Omezená možnost kariérního postupu rovněž komplikuje situaci tím, že pedagog nemá moc příležitostí k seberealizaci a jeho profese se netěší takové popularitě v naší společnosti jako například ve Finsku, kde je pedagogická činnost velmi respektovaná a uznávaná. Klíčoví aktéři ve vzdělání (tvůrci vzdělávací politiky v České republice) se dosud neshodli na tom, jakou roli by měli pedagogové plně zastávat. Především tyto faktory mají patrně na svědomí znepokojivé trendy dnešní doby, tedy především

stárnoucí generaci učitelů, nebo častou genderovou nevyváženost učitelského sboru. Ke zlepšení každodenních výukových a řídicích praktik ve škole je nutné zmodernizovat počáteční přípravu pedagogů, vylepšovat jejich pedagogické dovednosti a zajistit jejich profesní rozvoje v průběhu celé kariéry.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků je těžištěm profesního rozvoje českých pedagogů.

*„Další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) je systematický a koordinovaný proces, který navazuje na pregraduální vzdělávání a trvá po celou dobu profesní dráhy pedagogického pracovníka. DVPP je v České republice součástí celoživotního vzdělávání a je těžištěm profesního rozvoje pedagogů. Pedagog má současně právo i povinnost účastnit se DVPP, jenž plní dvě hlavní funkce: standardizační a rozvojovou. To znamená, že DVPP zabezpečuje udržení kvality a úrovně stávajícího vzdělávacího systému a zároveň slouží jako nástroj, který podporuje jeho rozvoj a inovace.“* (Další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2019)

Podmínkou je kvalitní příprava na školách vzdělávajících pedagogické pracovníky, to znamená nejen získávání a zvyšování kvalifikace v oboru, ale zároveň v metodice, didaktice, pedagogice a rovněž psychologii a speciálních činnostech.

*Pedagogové aktivně spolupracují na svém profesním rozvoji. Pedagogové svoji práci pravidelně vyhodnocují. Jsou aktivní v přístupu ke svému profesnímu rozvoji. Pravidelně se účastní kurzů a seminářů k doplnění svého vzdělání a odborných dovedností. Účelně využívají i samostudia rozmanitých efektivních forem sdílení zkušeností. Zajímají se o nové trendy a získané poznatky se snaží uplatnit ve výuce.“* (Trojan, 2017, str. 88-89).

Dle Lazarové (2006, s. 19), je vzdělávání pedagogických pracovníků v průběhu jejich profesní dráhy realizováno v širokém spektru organizačních forem. Nabídka vzdělávacích akcí podporující profesní rozvoj pedagogických pracovníků se v posledních letech objevuje stále v pestřejších formách. Je to ve velké míře také díky rozvoji informačních technologií, novodobých teorií učení. Pedagogičtí pracovníci tak mají velký výběr v široké škále forem dalšího vzdělávání např. široké nabídky textů a dokumentů dostupných na internetu, v rámci e-learningu jsou to např. diskuzní fóra a kurzy. Rozšíření obzorů v praxi pedagogických

pracovníků napomáhají také výměnné návštěvy ve spolupráci s jinými školami, aktivity realizované přímo ve škole v rámci projektů, spolupráce, supervize, prostřednictvím diskuzních skupin, hospitací nebo rozvoji pracovních týmů.

Průcha a Veteška (2012, s. 64 - 65) uvádí, že další vzdělávání pedagogických pracovníků je „*Celoživotní rozvíjení profesních kompetencí, které navazuje na přípravné vzdělávání. Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání.*“

Mezi základní formy výuky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků patří kombinovaná forma vzdělávání a distanční forma vzdělávání. Tyto dvě formy vzdělávání často probíhají současně.

**Kombinovaná forma vzdělávání** je přímo určená pro vzdělávání dospělých. Část studia probíhá ve vzdělávacích institucích a část vzdělávání probíhá v domácím prostředí. Jedná se o kombinaci distanční a prezenční formy výuky, kde větší výhodu kombinované formy oproti distanční vnímáme v daleko větším počtu konzultací a prezenčního výkladu. Je to řízené samostudium kombinující přímý kontakt s vyučujícím formou přednášek a seminářů.

**Distanční forma vzdělávání** je forma řízeného studia, při němž dospělí účastníci studují samostatně, na základě multimediální prezentace učiva a konzultační podpory tutorů. Multimediální prezentace studia má různé nosiče informací. Jsou to např. tištěné texty, audio/vizuální materiály, počítačové interaktivní programy, aj., co se týká komunikačních prostředků, je možné využívat rozhlas, telefon, televizi, e-mail, aj. Systém distančního studia probíhá mimo prostory vzdělávací instituce, podpůrné vzdělávací služby jsou studujícím poskytovány v konzultačních střediscích vzdělávacích institucí.

### **Metody vzdělávání používané při dalším vzdělávání pedagogických pracovníků**

V rámci studia a vykonaných praxí na katedře andragogiky a managementu vzdělávání jsem měla možnost zjistit nejčastěji používané a oblíbené metody vzdělávání pedagogických pracovníků. Jedná se o tyto metody: seminář, přednáška, konzultace, koučink, workshop, e-learning.

**Seminář** – forma výuky, při které se účastníci podílejí aktivně na výuce, rozvíjí samostatnou práci a myšlení zúčastněných, je to metoda, která se nejčastěji používá při studiu na vysoké škole.

**Přednáška** – používá se pro větší počet uchazečů, v nabídce vzdělávacích kurzů je upřednostněna přednáška s diskuzí, kde je účastník nejen v roli posluchače, ale zároveň se zapojuje do daného tématu a účastníci si zde mohou předávat své zkušenosti z praxe. Přednášející, který by měl mít velmi dobrou připravenost a ovládat komunikační dovednosti, získává okamžitou zpětnou vazbu.

**Konzultace** – ověřování si informací, daných úkolů a cílů v průběhu vzdělávacího procesu, ale zároveň i v průběhu vykonávání pedagogické činnosti, mezi kolegy, odborníky z praxe i vedoucími pracovníky.

**Koučink** – velmi oblíbený trend na školách. Koučování je způsob vedení rozhovoru zaměřený na cíle. Díky chytrému dotazování se zvýší rychlost dosažení nastavených cílů jednotlivce.

**Workshop** – forma vzdělávací aktivity zaměřená především na interakci, výměnu informací a uplatnění znalostí a dovedností. Workshopy jsou většinou určeny menší skupině účastníků, účastníci pomocí vlastních zkušeností a schopností docházejí k výsledku řešení dané situace, zde si mohou vyzkoušet různé modelové situace a jejich řešení, které poté mohou uplatnit v praxi.

**E-learning** – proces výuky v počítačovém kurzu, je doplněním nových trendů vzdělávání. Toto vzdělávání prohlubuje výuku samostudia a je nejméně finančně i časově náročné.

### **Formy realizace dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků**

Formy realizace dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se dělí na kvalifikační a průběžné další vzdělávání.

**Kvalifikační vzdělávání** je realizováno většinou formou postgraduálního studia, doplňující pedagogické vzdělání. Absolvování takového studia je časově omezené, s pevně



stanovenými požadavky, po jeho ukončení je vydán odpovídající doklad o získání vyššího stupně kvalifikace ve školství.

**Průběžné další vzdělávání** pedagogických pracovníků je tvořeno celou řadou aktivit, které navazují na rozvoj úrovně školství, jeho potřebných změn, s ohledem na specifické potřeby společnosti a rozvoj školy. Pedagogický pracovník si zde nezvyšuje svou kvalifikaci, ale rozšiřuje si své odbornosti formou přednášek, kurzů, seminářů, workshopů. Výsledkem absolvování výše uvedeného vzdělávání je certifikovaný doklad o účasti.

### 2.1.3 Motivace a cíle pedagogických pracovníků k dalšímu vzdělávání

*„Pojem motivace můžeme vysvětlit jako vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle.“* (Tureckiová, 2007, s. 37)

Dle Urbana (2017, s. 12) *„Motivace pracovníků patří k hlavním úkolům i odpovědnostem jejich vedoucích.“* A to z jednoduchého důvodu: pokud jsou pracovníci správně motivováni, pracují usilovněji, v mnoha případech jsou vstřícnější a ochotnější, a při své práci dělají mnohem méně chyb, než pracovníci bez motivace. Ve své práci dosahují mnohem vyšších výsledků a nevyžadují tak častou kontrolu a dohled. Je důležité při motivaci pochopit nejen kladné motivační faktory, to znamená okolnosti, které přispějí k motivaci, ale i ty okolnosti které motivaci brání (negativní faktory).

Druhy motivačních faktorů uvedené podle Urbana (2017, s. 13-14)

- **Vnitřní a vnější faktory** – vychází z toho, zda je zdrojem uspokojením potřeb práce jako taková nebo její výsledek.
- **Hmotné a nehmotné faktory** – závisí na způsobu odměny za vykonanou práci.

**Maslowova pyramida** je nejčastěji používaný model pracovní motivace, jejímž autorem je americký psycholog Abraham Maslow, a vychází z potřeb, které práce uspokojuje. Tyto potřeby jsou uspokojovány postupně od nejnižšího stupně až po nejvyšší.

- **Potřeba fyziologická** – jejíž podmínkou je přežití. Uspokojuje především mzda za práci.
- **Potřeba jistoty** – bezpečí a zdraví, o uspokojení rozhodují pracovní podmínky a prostředí pracoviště.
- **Potřeby sociální** – přátelství, sounáležitost, společenské přijetí, k uspokojení slouží příjemná atmosféra na pracovišti či sociální kontakty, které práce umožňuje.
- **Potřeby uznání** – ocenění, sebeúcty, prestiže, úspěchu a respektu, pozornost ostatních. Dojde-li k uspokojení, zvyšuje se sebevědomí a sebeúcta.
- **Potřeby seberealizace** – patří sem potřeba rozvíjet se a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, být při práci kreativní.

**Vnitřní a vnější faktory motivace** se zaměřují na povahu potřeb.

- **Vnitřní faktory motivace** – navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie. Patří se samostatnost, se kterou mohou lidé svou práci vykonávat, nové schopnosti, které při vykonané práci získávají, viditelné výsledky své práce a její společenský význam či smysl.
- **Vnější faktory motivace** – patří sem to, co zaměstnanci za svou správně vykonanou práci získávají. Jedná se především o finanční odměnu, ale i o zvýšenou naději na povýšení, zvýšení mzdy do budoucna apod.

**Motivace hmotná a nehmotná** – způsob ohodnocení vykonané práce.

- **Hmotný motivační faktor** – dominuje zde finanční odměna, zde však platí, že rostoucím uspokojením potřeb tato motivace klesá.
- **Nehmotný motivační faktor** – tento faktor bývá vedoucími pracovníky podceňován, ale pro mnohé pracovníky je právě tento způsob ve formě pochvaly, povýšení nebo pracovního uznání velmi důležitý.

Samotná motivace je „*vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku*“ (Bedrnová, Nový, 2007 in Trojanová, 2014, s. 40).

Motivaci lze brát za určité působení na člověka a jeho vedení k žádoucí činnosti. Důležité je, aby motivace nepřerostla v manipulaci, kde jde pouze o zájem organizace, a ne

o samotného pracovníka. „*Motivace je v souladu s vnitřními potřebami pracovníka a bude fungovat i mimo aktuální působení.*“ (Trojanová, 2014, s. 49)

Šuleř (2003, s. 177) - ve své knize velmi výstižně popisuje cíl: „*jestliže nevíte, proč něco děláte, nemůžete počítat s tím, že se vám podaří něčeho dosáhnout.*“ Jakmile nemáme jasně stanovený cíl, můžeme se ve svém konání dostat úplně jinam, než chceme.

Teoretické vymezení cíle podle Trojanové (2017, s. 100) „*cíl je konkrétní stav, ke kterému se určitou činností chceme dostat. Abychom je dobře stanovili, musí splňovat pravidlo SMART, tedy musí být specifický (specific), měřitelný (measurable), akceptovatelný (achievable), reálný (realistic) a termínovaný (time framed).*“

Veteška, Vacínová (2011, s. 88) uvádí rychlou a účinnou pomůcku významu slova SMART. Podle prvních písmen slova musí cíle splňovat následující podmínky:

- Specific = specifická – vztah k určité činnosti, cíl musí být konkretizován dle jeho obsahu (množství, kvalita, čas).
- Measurable = měřitelný – stanovení požadované kvality, cíl musí být měřitelný v množství, kvalitě a čase.
- Acceptable = akceptovatelnost – ztotožnění se s přijetím cíle všech zúčastněných, kteří cíl budou naplňovat.
- Realistic = reálnost – cíl musí být dosažitelný, tedy musí být reálná šance pro všechny účastníky určeného cíle dosáhnout.
- Trackable = termínovanost – časové určení splnění jednotlivých cílů v potřebném čase.

Určování cílů je vždy obtížný úkol. Pokud mají být dané cíle funkční pro vyučujícího a současně mají navést studenty při autoregulaci jejich učebních činností, měli by splňovat určité požadavky. Kalhous a Obst (2002, s. 288 -289 in Veteška a Vacínová, 2011, s. 88) uvádějí **tyto požadavky na výukové cíle:**

- komplexnost,
- konzistentnost (soudržnost),
- kontrolovatelnost,
- přiměřenost.

Cíle vzdělávání dospělých představují podle Vetešky, (2016 in Veteška, 2017, s. 14) základní didaktickou kategorii vymezující edukační záměry při vzdělávání dospělých a postup, kterým daný cíl dosáhnou. Cílem může být představa o chystané změně, kterou mají účastníci dosáhnout, např. získání nových dovedností či vědomostí.

Pro aplikaci vymezení cílů do praxe je důležité si uvědomit, že *„kromě teoretického vymezení problematiky cílů, musejí být cíle v souladu s pracovní smlouvou či pracovní náplní (tedy s definicí role pracovníka). Dále je třeba zdůraznit, že musejí být stanoveny po vzájemné domluvě vedoucího pracovníka a pedagoga.“* (Trojanová 2017, s. 101-102)

Pak záleží na komunikačních dovednostech vedoucího pracovníka, jak danou problematiku pedagogickému pracovníkovi předloží a projedná ji s ním. V pedagogické praxi je důležité stanovení konkrétních cílů na daný školní rok. Stanovených cílů na dané období by nemělo být mnoho, aby byly reálně splnitelné. Optimální počet se pohybuje mezi dvěma až třemi stanovenými cíli. Důležité však je, aby alespoň jeden stanovený cíl pedagoga, byl v souladu s cílem školy.

Pak je třeba postupovat při definici cílů následovně: jeden cíl pedagoga se odvíjí od cíle školy, které jsou stanoveny v ročním plánu školy. (Příklad: cílem školy je rozšířená výuka anglického jazyka, cíl pedagoga je rozšíření své znalosti anglického jazyka na vyšší úroveň). Druhý cíl se stanoví podle cíle vzdělávacího týmu. (Příklad: cílem vzdělávacího týmu je výuka matematiky prostřednictvím interaktivní tabule, vzdělávací tým vytvoří materiály – prezentace, programy. Pedagog si dá za cíl vytvořit samostatně prezentaci k určité části výuky). Třetí cíl je osobní, ale samozřejmě je v souladu s vizí školy. V případě stanovení vlastních cílů si pedagog musí zhodnotit nejen své stávající znalosti a dovednosti, ale zároveň si stanovit plán plnění daných cílů (činnosti, termíny) a v neposlední řadě zvážit, zda k naplnění svých osobních cílů potřebuje podporu od vedení školy.

Stanovení cílů k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků je blíže specifikováno při rozhovoru s ředitelem školy. Při tomto rozhovoru, může ředitel inspirovat pedagoga vhodně položenými otázkami, které se týkají aktivit odpovídajících jeho profesnímu rozvoji a potvrdit, zda je v rámci školy jejich realizace možná a zda je v souladu s vizí školy. Pokud má oslovený pedagog již školení, workshop nebo jinou i obdobnou aktivitu vybranou, je na posouzení ředitele, zda vybraná aktivita je vhodná pro pedagogův profesní rozvoj, zda

příspěje k celkovému rozvoji školy a je relevantní. Je na místě rovněž posoudit, zda jeho účast na vzdělávací aktivitě neohrozí běžný chod školy a nebudou nutné změny v rozvrhu.

## 2.2 Legislativní rámec

Oblast DVPP je upravena těmito právními předpisy v aktuálním, účinném a platném znění:

- **Zákon č.561/2004 Sb.**, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) - §7,115,160,164,169 (druh školského zařízení pro DVPP, financování DVPP, povinnost ředitele vytvářet podmínky pro DVPP).
- **Zákon č. 563/2004 Sb.**, o pedagogických pracovnících o změně některých zákonů – Hlava IV, §24,25,26,27,28 (Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci.)
- **Vyhláška č.317/2005 Sb.**, o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, § 1-10.

### **Zákon č. 561/2004 Sb.**

Ustanovení §7 odst. 5 a §117 nastavuje zákonný rámec pro existenci zařízení pro DVPP. Tato zařízení zajišťují v rámci dalšího vzdělávání učitelům, vychovatelům, dalším kategoriím pedagogických pracovníků služby ve formě vzdělávání, a to po celou dobu jejich aktivní pedagogické činnosti. Tím je splněna podmínka pro možnost jejich profesního a osobnostního růstu. Na tento paragraf se také odvolává zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. (Valenta, 2017, s. 34 a s. 270). Všechna školská zařízení, která zabezpečují DVPP, musí být vedena v rejstříku škol dle §143 odst. 2.

Financování DVPP ze státního rozpočtu, společně se mzdovými výdaji a ostatními náklady spojené s pracovněprávními vztahy, řeší §160 odst. 1. Platí to však pouze u veřejných škol a školských zařízení zapsaných v rejstříku škol. (Valenta, 2017, s. 320).

Ředitel školy podle §164 odst. 1 písm. e) „*vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.*“ (Valenta, 2017 s. 336).

Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy má zřizovatelskou kompetenci vůči zařízením pro DVPP, což je ukotveno v §169 odst. 2 písm. b). (Valenta, 2017, s. 354)

### **Zákon č. 563/2004 Sb.**

Zákon stanovuje pedagogickým pracovníkům podle §24 povinnost dalšího vzdělávání – „*obnovení, upevnění a doplnění kvalifikace*“. V tomto ustanovení dochází rovněž k propojení zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, kde tento požadavek podle §230 odpovídá pojmu „*prohlubování kvalifikace*.“ (Valenta, 2017, s. 537). Podle zákona č. 563/2004 Sb. má ředitel povinnost zpracovat plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, a vydat tento plán po projednání s příslušným odborovým orgánem. Sestavení plánu by mělo probíhat s ohledem na vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků, musí být přihlédnuto k finančním možnostem školy a s ohledem na zákaz diskriminace pedagogických pracovníků k možnostem DVPP. To znamená, že každý pedagogický pracovník má stejnou možnost účasti na těch formách a druzích dalšího vzdělávání, které jsou v plánu DVPP zahrnuty. (Valenta, 2017, s. 537)

Další §25 umožňuje kromě vysokých škol poskytovat DVPP také dalším právnickým a fyzickým osobám, které mají udělenou akreditaci MŠMT. Tyto instituce a jejich žádost o udělení akreditace řeší §26. V souladu s §27 tyto žádosti posuzuje, schvaluje a uděluje akreditační komise, která je zřízena MŠMT na základě §28. Akreditace je udělena pro instituce (fyzická i právnická osoba) na 6 let a zároveň se akreditace uděluje jednotlivým vzdělávacím programům, u nichž je platnost akreditace 3 roky. (Valenta, 2017, s. 540-543)

## **Vyhláška 317/2005 Sb.**

Podle §1 rozdělujeme DVPP do 3 základních skupin:

- studium ke splnění kvalifikačních předpokladů,
- studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů,
- studium k prohlubování odborné kvalifikace.

Touto vyhláškou jsou stanoveny druhy a podmínky DVPP a způsob jeho ukončení. Vyhláška se zaměřuje na institucionální formy dalšího vzdělávání. Z §24 Zákona o pedagogických pracovnících (dále jen „ZPP“) vyplývá, že DVPP ve smyslu tohoto zákona je zvýšení kvalifikace pedagogických pracovníků a o prohlubování jejich kvalifikace což je vlastně povinnost pedagogických pracovníků. (Valenta, 2017, s. 836)

První forma DVPP je studium v oblasti pedagogických věd. Podle §2 se uskutečňuje výslovně na vysoké škole v programu celoživotního vzdělávání v rozsahu 250 vyučovacích hodin, toto studium končí závěrečnou zkouškou a výstupem tohoto studia je osvědčení.

Studium pedagogiky podle §3 se uskutečňuje výslovně mimo vysokou školu, v akreditovaných zařízeních pro DVPP. Minimální doba studia pedagogiky 120 hodin pro pedagogické pracovníky a pro pedagogy volného času vykonávající komplexní přímou pedagogickou činnost. Pedagog volného času (většinou externista), vykonávající dílčí přímou pedagogickou činnost, má délku studia stanovenou na 40 hodin studia pedagogiky.

Studium pro asistenta pedagoga se může uskutečnit jak v zařízeních pro DVPP tak na vysoké škole v rámci programu celoživotního vzdělávání. Rozsah studia je v §4 stanoven na 120 hodin.

Další forma DVPP pro vedoucí pracovníky je uvedena v §5. Jedná se o studium ke splnění kvalifikačních předpokladů. Základní kvalifikační předpoklad pro funkci ředitele je získání znalostí a dovedností v řízení lidských zdrojů a oblasti řízení školství. Studium lze absolvovat v akreditovaných zařízeních DVPP a na vysoké škole v délce studia minimálně 100 hodin, toto studium by mělo být uskutečněno do 2 let od nástupu do funkce.

Dalším studiem se zabývá §6, jedná se o studium k rozšíření odborné kvalifikace. Je určené pro všechny pedagogy s odbornou kvalifikací, kteří chtějí zvýšit svou zaměstnatelnost.

Jedná se o např. o získání způsobilosti vykonávat přímou pedagogickou činnost na jiném stupni. Studium musí být uskutečněno na vysoké škole v programu celoživotního vzdělávání s minimálním počtem 200 hodin. Studium, které vede k získání způsobilosti učit jiné předměty, má podmínky pro studium stejné, jen rozsah hodin je vyšší 250 hodin. Stejně podmínky studia jsou i pro speciálně pedagogickou činnost u zdravotně postižených žáků. V §6a a §6b se jedná o studium k rozšíření odborné kvalifikace a doplňující didaktické studium cizího jazyka.

Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky uvedené v §7 je další studium pro splnění dalších kvalifikačních předpokladů. Je důležité pro kariérní postup a k výkonu určitých specializovaných činností. Toto studium v rozsahu 350 vyučovacích hodin lze absolvovat pouze na vysoké škole.

V §8 se poukazuje na studium pro výchovné poradce, jedná se o studium zaměřené na oblast pedagogiky, speciální pedagogiky a psychologie na vysoké škole v rámci programu celoživotního vzdělávání v délce trvání nejméně 250 vyučovacích hodin. Studia je ukončeno obhajobou závěrečné písemné práce před komisí. Úspěšný absolvent získá osvědčení.

Další formou studia je studium k výkonu specializovaných činností podle §9. Pedagog tímto studiem získává další kvalifikační předpoklady pro výkon specializovaných činností. Toto vzdělání je možné absolvovat jak na vysoké škole, tak v zařízení pro DVPP. Rozsah studia je nejméně 250 vyučovacích hodin. Vyhláška stanovuje specializované činnosti, u nichž je nutné absolvovat výše uvedené studium:

- Koordinace v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT).
- Tvorba a následná koordinace školních vzdělávacích programů a vzdělávacích programů vyšších odborných škol.
- Prevence sociálně patologických jevů.
- Specializovaná činnost v oblasti environmentální výchovy.
- Specializovaná činnost speciálního pedagoga v oblasti školské logopedie.
- Specializovaná činnosti oblasti prostorové orientace zrakově postižených.



Studium k prohlubování odborné kvalifikace podle §10 je průběžné vzdělávání pedagogických pracovníků, a toto vzdělávání je povinné. Formy průběžného vzdělávání jsou zejména účast na kurzech a seminářích. (Valenta, 2017, s. 836 – 846)

## 2.3 Charakteristika managementu školy

### Management a manažer

Management je obecné označení pro řízení a vedení. Jedná se o procesní tvorbu v přirozeném prostředí, kde jednotlivci pracují společně ve skupinách a svými výkony efektivně dosahují vytyčených cílů organizace. Jedná se o ucelený soubor specifických funkcí a procesů, které řídí organizaci. Mezi manažerské funkce řadíme především plánování, organizování, řízení lidských zdrojů (personalistika), vedení a kontrola. Management je zároveň obor a vědní disciplína, která se kromě výše uvedených funkcí věnuje metodám, výzkumu, východiskům a možnostem využití v praxi. V neposlední řadě managementem označujeme skupinu vedoucích pracovníků. (Průcha, Veteška, 2012, s. 167)

Podle Vebera (2009) je management disciplína, která neposkytuje jasný návod, jak řídit organizaci. Jedná se o sbírku znalostí, které by měl manažer ovládat za určitých podmínek je aplikovat, kombinovat a rozvíjet. „*Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují*“ (Veber, 2009, s. 17).

Vodáček a Vodáčková (2009) chápou pojem management jako „*ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí, směřující k dosažení cílů organizace)*.“ (Plášilová, 2009, s. 23)

Manažer zastává v organizaci hlavní funkci, ve svém postavení zodpovídá za svěřenou jednotku nebo určitou oblast či projekt. Hlavním úkolem manažera je řídit, plánovat, vést, organizovat, rozhodovat, kontrolovat.

*„Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“ (Veber, 2009, s. 19 – 20)*

### Školský management

V obecné rovině lze pojem školský management použít pro celkový systém řízení školství v zemi, jak uvádí Plášilová (2009, s. 10). V užším slova smyslu termín školský management označuje řízení školy, tím jsou zároveň vymezeny i subjekty (ředitel, zástupce ředitele aj), které řídí školu.

*„Před rokem 1989 termín management ve školství prakticky neznali. Porevoluční legislativa umožnila školám a tím i ředitelům mnohem větší samostatnost, tím na ně přenesla mnohem větší zodpovědnost. Ředitel si musel osvojit nové dovednosti v oblasti řízení (plánování, organizování, kontrola...) a rozšířit své činnosti v oblasti ekonomiky, personalistiky. Stal se z něj řídicí orgán školy – manažer“.* (Trojanová, 2014, s. 13)

Obecný management je základem pro školský management. Součástí vnitřního řízení školy je střední management školy. Na základní škole na 1. stupni tuto funkci zastává učitel, který je jmenovaný ředitelem a je součástí metodického sdružení. Na 2. stupni základní školy a středních školách se jedná o předmětové komise pro příslušné vyučovací předměty, zde v čele stojí předseda předmětové komise, který je jmenován ředitelem školy. (Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 232)

Mezi střední management podle výkonu jejich funkce lze zahrnout např. zástupce ředitele, výchovného poradce, koordinátory (ICT, ŠVP, apod.), vedoucí školní družiny, vedoucí školní jídelny. Tito mají pod svým vedením určitou skupinu lidí, nenesou však zodpovědnost za chod školy, ta náleží řediteli. (Trojanová, 2014, s. 18)

### 2.3.1 Ředitel školy, jeho postavení a funkce

Ředitel školy je funkce (pracovní pozice), ve které vykonává souběžně několik rolí. Roli lídra, manažera a vykonavatele (Plamínek, 2008 in Trojanová, 2014, s. 9). Role lídra umožňuje řediteli společně s ostatními pracovníky určit vizi školy. Jeho úkolem je pak natolik motivovat své spolupracovníky, aby došlo k naplnění stanovené vize. Role manažera, podle Vodáčka a Vodáčkové (2006, in Trojanová, 2014, s. 12), umožňuje řediteli vykonávat manažerské funkce, tzv. sekvenční a paralelní funkce. Mezi sekvenční manažerské funkce lze zařadit plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí a kontrola. Tyto funkce jsou samostatné a dají se vykonávat nezávisle na sobě. Funkce sekvenční jako je analýza, rozhodování, implementace jsou funkce, které se mohou prolínat a váží se vždy ke konkrétní činnosti. V roli vykonavatele zajišťuje ředitel školy přímou vyučovací činnost, tím splňuje podmínku – naplnění školního vzdělávacího programu.

Přímou pedagogickou činnost vymezuje nařízení vlády č.75/2005 Sb., toto nařízení vlády je závazné pro pedagogické pracovníky ve veřejných školách. §4 vysvětluje stanovení týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti ředitelů škol a jejich zástupců. (Valenta 2017, s. 611)

V §164 zákona č.561/2004 Sb., jsou přímo definovány zákonné a povinné kompetence ředitele školy, bez rozdílu zřizovatele. Umožňují řediteli stanovit vizi a plánovat její naplnění. Ředitel zároveň odpovídá za to, že škola poskytuje vzdělání a školské služby, a to vše v souladu se zákonem a vzdělávacími programy, odbornou a pedagogickou úrovní vzdělávání a školských služeb. Podle §165 stanovuje ředitel školy organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení, tím je realizováno především plánování a kontrola. (Trojanová 2014, s. 12 -13)

*„Vedení školy usiluje o zajištění optimálních personálních podmínek pro vzdělávání, cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesní rozvoj, vytváří podmínky pro výměnu pedagogických zkušeností s dalšími školami a účinně podporuje začínající pedagogy.*

*Vedení školy klade důraz na vlastní profesní rozvoj, má plán vlastního profesního rozvoje, který dlouhodobě realizuje.*“(Trojan, 2017, s. 86-87)

### **2.3.2 Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků**

Plán dalšího vzdělávání zpracovává ředitel školy, obsahuje zásady organizace vzdělávání na celý školní rok, konkrétní formy vzdělávání a dlouhodobé zaměření. Při jeho sestavení ředitel přihlíží k vizi školy a k jejímu rozvoji. Vede k motivaci pedagogických pracovníků, vytváří vhodné klima k jejich vzájemné spolupráci v týmech, ale zároveň zjišťuje individuální potřebu jedince a povzbuzuje je v jejich seberealizaci.

Před sestavováním plánu je nutné identifikovat vzdělávací potřeby. Jedná se o současný stav znalostí a dovedností pedagogického pracovníka a rozdíl mezi tím co je po něm požadováno. Ředitel školy rovněž posoudí vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků z pohledu personálního obsazení a školního vzdělávacího programu, dále podle požadavku na pedagogickou odbornost, a na samotnou osobnost jednotlivých pedagogických pracovníků.

Trojanová (2014, s. 52) uvádí, že plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků na celý školní rok sestavuje ředitel školy na základě podnětů pedagogických pracovníků, ten je následně projednán na úvodní pedagogické radě.

#### **Základní parametry DVPP:**

- Všichni pedagogičtí pracovníci mají stejné možnosti při výběru forem dalšího vzdělávání, které jsou součástí tohoto plánu.
- Potřeby školy - realizace školního vzdělávacího programu.
- Finance – výběr vzdělávání a organizace všech vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků vychází z rozpočtových možností školy.
- Samotný zájem o vzdělávání, jednotlivých pedagogických pracovníků.

*„Další vzdělávání pedagogických pracovníků se rozděluje na samostudium, vzdělávání v rámci projektů a grantů, do kterých jsou pracovníci školy zapojeni, a institucionální vzdělávání (akreditovaná vzdělávací zařízení včetně vysokých škol).“*“(Trojanová, 2014, s. 53)

### 3 Praktická část

Praktická část vychází z informací získaných z kvalitativního (polostrukturovaný rozhovor) a kvantitativního (dotazník) výzkumu na vybraných pěti základních školách na Praze 9. Základní školy na Praze 9 splňují charakter mixu sídlištních škol a škol ze staré zástavby, jedná se o komplexní zastoupení škol vzhledem ke struktuře žáků a věkového i genderového složení pedagogického sboru. Nejprve byly provedeny osobní rozhovory s managementem školy. Získané informace byly podrobeny porovnání s legislativou, aby bylo zjištěno, zda postupy ředitelů základních škol spojené s DVPP jsou v souladu s platnými zákony, jejich motivace vůči pedagogickým pracovníkům je produktivní a v souladu s nastavenou vizí školy. Následně proběhlo dotazníkové šetření určené pedagogickým pracovníkům jednotlivých základních škol. Dotazník byl opět zaměřen na motivaci, způsob výběru DVPP a dále využití získaných zkušeností při DVPP v pedagogické praxi a na rozhodující kritéria při výběru DVPP.

#### Hlavní výzkumné otázky

- Jakým způsobem hodnotí management školy nabídku DVPP, řeší její financování, motivuje pedagogické pracovníky a v jakém rozsahu pokrývá DVPP potřeby školy, aby došlo k naplnění stanovené vize?
- Splňuje nabídka a obsah DVPP představu pedagogických pracovníků?
- Jakým způsobem probíhá na škole motivace pedagogických pracovníků k DVPP managementem školy?
- Mají pedagogičtí pracovníci dostatečný prostor pro využití znalostí získaných při DVPP ve své praxi?

#### 3.1 Použité metody výzkumu

**Rozhovor** neboli interview, je technika poměrně hojně využívaná na výzkumné půdě řady oborů - psychologie, antropologie, pedagogiky aj. (omezíme-li se jen na částečný výčet ze sféry výzkumů sociálních). Kvalitativní zkoumání provádí většinou jediná osoba.

V kvalitativním zkoumání se můžeme nejčastěji setkat s následujícími podobami:

- **Volný rozhovor** prezentuje relativně nejvyšší stupeň volnosti při dotazování, otázky nejsou předem dány, vznikají během přirozené komunikace s informantem,

- **Polostrukturovaný rozhovor** je založen na dotazování pomocí předem připraveného souboru témat/otázek, vztahujících se k danému tématu. Není předem striktně stanoveno jejich pořadí a je možné pokládat doplňující dotazy.
- **Strukturovaný rozhovor** je řízený, strukturovaný s otevřenými otázkami. Jde o rozhovor, kde jsou otázky i téma předem určeny, jsou to většinou otázky volné, často ovšem již v předem určené a tedy závazné formulaci.

*„Rozhovor v kvalitativním zkoumání provádí většinou jedna jediná osoba, zatímco při kvantitativních šetřeních, které pracují s předepsanými (formalizovanými) podobami interview, se do sběru dat běžně zapojuje skupina tazatelů (samozřejmě adekvátně vyškolených). Dotazovaným osobám se říká respondenti, nebo také často v kvalitativním zkoumání informátoři či informanti.“* (Reichel, 2011, s. 110)

Bakalářská práce naplňuje charakteristiku kvalitativního zkoumání prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru. Tedy otázky byly předem připraveny, ředitelé škol byli předem seznámeni s probíraným tématem, na které se mohli připravit, na odpověď měli dostatek času. Během polostrukturovaného rozhovoru došlo na doplňující otázky ze strany dotazovatele.

## **Dotazník**

Dotazník je další technikou sběru dat, distribuovaný elektronickou formou. Respondenti odpovídají anonymně, dotazník není časově omezen, respondenti mají na jeho vyplnění dostatek času a prostoru.

Sběr dat proběhl na základě *„kvantitativního strukturovaného dotazníku, ten představuje soubor převážně uzavřených, několik polozavřených a pouze výjimečně několika málo otevřených, volných otázek. Tvoří formulář, do něhož respondent vyplňuje odpovědi dle uvedené instrukce.“* (Reichel, 2011, s. 118-120)

Bakalářská práce na základě dotazníkové šetření naplňuje charakteristiku kvantitativního výzkumu, který pracuje s větším počtem respondentů a odpovídajícími daty.

Při sestavení dotazníku byly použity otázky identifikačního charakteru (počet žáků ve škole, počet pedagogických pracovníků, věk a délka praxe pedagogického pracovníka), dále pak

uzavřené otázky zaměřené na motivaci ke vzdělávání pedagogických pracovníků, další soubor otázek byl zaměřen na aktuální potřebu školy a otevřené otázky poskytly přehled o nabízených a zároveň oblíbených formách vzdělání a způsobu využití získaných vědomostí při DVPP v praxi.

Vyhodnocení bylo zpracováno pomocí škálování, což je posuzování na stupnici symbolů nebo čísel. Mohou tak být posuzováni lidé, vlastnosti apod. Využívá se především pro měření postojů, potřeb, hodnot a zájmů. Jeho výhodou je možnost hromadné aplikace v podobě písemného dotazníku. Nevýhodou je to, že získané informace mají subjektivní charakter (jako všechny způsoby dotazování), a proto se více či méně mohou odlišovat od reálného stavu. (Průcha, Veteška, 2012, s. 247)

### **3.2 Charakteristika dotazovaných**

#### **Rozhovor s managementem školy**

Kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru probíhal na základních školách na Praze 9. Výběrový soubor byl tvořen 5 základními školami na Praze 9.

Ve všech 5 případech byl rozhovor uskutečněn osobně přímo s ředitelem základní školy.

#### **Dotazníkové šetření**

Kvantitativní výzkum byl prováděn mezi pedagogickými pracovníky stejných základních škol na Praze 9, kde byl proveden výše zmíněný rozhovor s managementem školy.

Dotazník byl rozeslán 230 pedagogickým pracovníkům.

### **3.3 Rozhovor s managementem školy**

Kvalitativní výzkum prostřednictvím osobního polostrukturovaného rozhovoru probíhal individuálně, na každé škole zvlášť v období od 11. února 2019 do 25. února 2019. Tohoto průzkumu se zúčastnilo všech pět oslovených ředitelů základních škol na Praze 9. Výhodou rozhovoru byla možnost okamžité interakce tazatele a reakce respondenta v průběhu rozhovoru, což umožnilo získat hlubší informaci o hodnoceném tématu. Nevýhodou osobního rozhovoru je oboustranná časová náročnost.

### **3.4 Vyhodnocení rozhovoru**

V rámci osobního polostrukturovaného rozhovoru byly pokládány všem pěti dotazovaným ředitelům základních škol stejné otázky, vše bylo zaznamenáno a následně bylo zpracováno konečné vyhodnocení s doporučením.



**Otázka č. 1 - Pokrývá nabídka možností DVPP potřeby managementu, jaká je úroveň vzdělávacích akcí a je vše v souladu s legislativou?**

Všech 5 respondentů se shodlo na následujících bodech:

- Nabídka vzdělávání pro pedagogické pracovníky i management školy je velmi široká, největší nabídka pokrývá potřebu aktuálních témat, např. inkluze, jednání s problematickými žáky, komunikační dovednosti s rodiči, zavádění nových technologií ICT, vzdělávání v souvislosti se změnami zákonů a předpisů v oblasti školství, zvláště s ohledem na GDPR. Všechny vzdělávací akce jsou akreditovány MŠMT a účastníci získávají osvědčení o absolvování.
- Úroveň vzdělávacích akcí je velmi různorodá, a záleží na instituci, která příslušnou akci nabízí. Čtyři respondenti z pěti respondentů se shodují v tom, že si vybírají již osvědčené agentury, se kterými mají dobré zkušenosti. Ve třech případech školení nejdříve absolvuje ředitel se svým zástupcem a podle úrovně a potřeby posílají na příslušnou akci další pedagogické pracovníky. Pátý respondent rád experimentuje a zkouší i nově nabízené agentury a možnosti, o své zkušenosti se rád dělí s ostatními řediteli škol.
- Všech pět respondentů se shodlo na tom, že upřednostňují hromadná školení celého pedagogického sboru. Lektora si objednají do školy, školení probíhá v době mimo vyučování, téma je zvoleno s ohledem na potřeby školy jako celku. Velkou výhodou spatřují ředitelé škol v tom, že zde funguje okamžitá zpětná vazba, sdělování informací a postřehů a předávání vlastních zkušeností z praxe. Další výhodou je i finanční stránka věci, neboť externí lektor pro větší skupinu pedagogických pracovníků je v tomto případě cenově dostupnější než návštěva samostatných kurzů pro jednotlivé pedagogické pracovníky.
- Všech pět ředitelů je ze stejného obvodu Prahy 9, každý měsíc probíhají jejich společná setkání a DVPP je jedním z témat jejich diskuze, ve které si sdělují nové poznatky a doporučení.

**Otázka č. 2 - Jaké jsou Vaše možnosti motivace při současném systému DVPP pedagogických pracovníků ke vzdělávání?**

- Respondenti se shodli na tom, že největší a fungující motivací je motivace ve formě finanční odměny. Nicméně tuto motivaci, si z důvodu čerpání z rozpočtu školy nemohou dovolit úplně všichni ředitelé, anebo ne v takové míře, jak by si představovali.
- Spoléhají tak na vnitřní potřebu pedagogických pracovníků, kteří se až na pár výjimek chtějí osobnostně a profesně vyvíjet. Tady je nejlepší motivací vhodně zvolené téma vzdělávací akce a zajištění zástupu pedagogického pracovníka ve vyučování v době, kdy se účastní na vzdělávací akci. Mnohdy ale dochází k situaci, kdy zástup musí převzít sám ředitel, a to i přes vlastní velkou vytíženost.
- Vzhledem k obecnému nedostatku pedagogických pracovníků se při sestavování plánu DVPP musí přihlížet i k požadavku na zvyšování a rozšiřování kvalifikace u pedagogů, kteří nesplňují příslušnou kvalifikaci, což musí být v souladu s aktuální potřebou školy.
- Osvědčenou motivací pro většinu pedagogických pracovníků je již výše zmíněné hromadné vzdělávání pedagogického sboru, tím se cítí všichni rovni a účast je stoprocentní.
- V jedné z pěti škol se osvědčilo propojení vzdělávání pedagogických pracovníků současně s teambuildingovou akcí. Tato akce se koná jednou za rok v přípravném týdnu, a probíhá formou hromadného výjezdu v rozsahu dvou dnů mimo školu. Jedním z témat této vzdělávací akce jsou aktuální změny v legislativě. Dalším důvodem takovéto akce může být i představení nových nastupujících pedagogických pracovníků. Přínosem těchto akcí je stmelení kolektivu a prohloubení dobrých pracovních a přátelských vztahů, které jsou nedílnou součástí dobrého chodu školy.

### **Otázka č. 3 - Jakým způsobem je u Vás na škole nastaven systém výběru DVPP?**

Zde se jednotliví respondenti v odpovědích lišili.

- Odpověď č. 1 – Osobní pohovor s ředitelem školy, ve kterém pedagogičtí pracovníci představí osobní plán vzdělávání a řeší společně s ředitelem školy, co je pro ně a školu přínosné. Pokud se v průběhu roku vyskytne příležitost další vzdělávací akce, řeší se účast na takové akci individuálně, dle potřeby.
- Odpověď č. 2 – Na této škole si pedagogičtí pracovníci sami říkají, o jakou vzdělávací akci mají zájem a to prostřednictvím předmětových komisí a metodického sdružení.
- Odpověď č. 3 – V této škole má na starosti další vzdělávání pedagogických pracovníků jeden určený zástupce ředitele. Ten má přehled o aktuálních potřebách ve vzdělání u jednotlivých pedagogických pracovníků a rozesílá pomocí emailu nabídky od vzdělávacích institucí, ze kterých si pedagogičtí pracovníci mohou vybrat ty, které je nejvíce osloví. Souhlas s jejich účastí na vybrané akci uděluje ředitel školy. Jednou za pololetí absolvují tzv. „povinné školení“ pro celý pedagogický sbor na aktuální téma. Po absolvování školení probíhá zpětná vazba a vzájemné sdělování zkušeností s ostatními pedagogy v rámci konání pedagogické rady.
- Odpověď č. 4 – Tato základní škola svým pedagogickým pracovníkům pořádá společné vzdělávací akce. Za školní rok tak absolvují celkem 2 – 3 akce.
- Odpověď č. 5 – Poslední oslovená škola má největší procento studujících pedagogických pracovníků. Jedná se především o zvyšování a rozšiřování kvalifikace u pedagogů, kteří nesplňují odbornou kvalifikaci, dále vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti cizích jazyků, převážně anglického. Zde také mají odchylku od ostatních škol. Vzhledem k umístění školy v reálném prostředí, prochází celý učitelský sbor hromadnými vzdělávacími akcemi na specifická témata, jako jsou: spolupráce s rodiči, šikana a agresivita, a jejich poznávání a řešení. Další žádané a potřebné téma je ADHD a práce s těmito žáky a jejich integrace do třídních kolektivů.

#### **Otázka č. 4 - Způsob financování DVPP na vaší škole?**

Respondenti na tuto otázku odpovídali v zásadě shodně.

Vzdělávání je financováno pouze z rozpočtu školy. Ani jedna z pěti škol nečerpá jiné finanční prostředky na další vzdělávání. Je to především z toho důvodu, že škola není schopná personálně pokrýt zvýšenou a náročnou administrativu při podávání žádostí o granty.

Zajímavostí je konání tzv. hromadných školících akcí napříč základními školami. Jedná se o vzdělávací akce, kde se probírá žádané aktuální téma. Jedna škola se vždy ujme funkce pořadatele, zajistí potřebný prostor na žádaný počet míst a lektora. Na této vzdělávací akci se pak podílejí finančně všechny školy dohromady.

#### **Otázka č. 5 - Jsou nějaká úskalí, která souvisí s DVPP? Pokud ano, jaká to jsou a jakým způsobem je řešíte?**

I na tuto otázku respondenti odpovídali v zásadě shodně. Velké úskalí spatřují v cenách za vzdělávací akce. Dalším finančním nákladem s tím spojeným je výdaj na suplování za pedagogického pracovníka, který se vzdělává v době, kdy by měl vykonávat pedagogickou činnost. Za suplování musí škola ze svého rozpočtu vyplatit zastupujícímu pracovníku dvojnásobnou částku nároku platu. V mnoha případech je vůbec složité získat personálně obsadit.

## **Zhodnocení rozhovoru a možná doporučení**

Nabídka DVPP splňuje očekávání a potřeby managementu školy a tím plně pokrývá potřeby školy k naplnění stanovené vize. Úroveň vzdělávacích akcí je různorodá a management musí svůj výběr velmi dobře zvažovat, už z důvodu cenové nabídky a také podle kvality prezentace vzdělávací akce. Při výběru se ředitelé většinou přiklánějí ke kladným referencím ostatních ředitelů, nebo pedagogických pracovníků, kteří se již akce zúčastnili.

Všichni ředitelé preferují formu vzdělávací akce v prostorách školy s externím lektorem, a to především z důvodu úspory času pedagogických pracovníků a rovněž nutnosti řešit zástupy za účastníky vzdělávacích akcí. Tento způsob je pro ně i finančně zajímavější, a to proto, že mohou nabídnout volné kapacity účastníků i jiným školám a tím se o náklady na vzdělávací akci podělit. Management škol se snaží o pokrytí potřeby DVPP, právě organizací společných akcí s aktuální tematikou ve frekvenci 2 – 3 vzdělávací akce za školní rok.

Motivace pedagogických pracovníků k dalšímu vzdělávání je velmi důležitá. Vzhledem k finanční náročnosti jednotlivých vzdělávacích akcí a nutnosti finančního zajištění zastupujících pracovníků není už možné finančně ocenit ty pracovníky, kteří se vzdělávání zúčastní. V tomto případě musí být pro ně dostatečnou motivací vlastní účast na vzdělávací akci, která bude přínosem pro jejich osobnostní a zároveň i profesní růst

Podle mého zjištění z aktuální situace probíhá další vzdělávání pedagogických pracovníků na všech pěti zkoumaných školách, v souladu s platnou legislativou. Management školy dle svých možností organizuje DVPP, tak aby pokrylo současnou vizi a potřebu školy.

Mým doporučením je se více zaměřit na motivaci všech pedagogických pracovníků, tzn. všech věkových kategorií bez rozdílu. Někteří pedagogičtí pracovníci totiž nabývají dojmu, že s vyšším věkem a blížícím se odchodem z pedagogické praxe, se není nutné nadále vzdělávat: mají dojem, že je to pro ně zbytečné anebo už odmítají přijímat nové technologie a trendy výuky. Podle mého názoru by se dala situace řešit, a to následujícím způsobem: zapojit tuto kategorii pedagogických pracovníků do výchovy mladší generace pedagogického sboru a přitom současně mladší generaci pedagogických pracovníků zase

využít pro nenásilné předávání zkušeností a znalostí starší generaci, především v případě nových technologií a jejich využití při výuce.

### **3.5 Průběh dotazníkového šetření**

Vlastní výzkum probíhal od 28. února 2019 do 15. března 2019. Elektronický dotazník byl vytvořen prostřednictvím systému Survio (on – line nástroj pro tvorbu dotazníků) a rozeslán formou odkazu elektronickou poštou zprostředkovaně přes ředitele oslovených škol. Samotné vyplnění dotazníku trvalo 10 -15 minut. Návratnost dotazníku byla 67 %.

Výsledky dotazníkového šetření byly exportovány ze systému Survio, s využitím Excelu zpracovány do tabulek a grafů. Hodnoceno bylo nejčastěji v procentech se slovním komentářem na základě analýzy zjištěných dat.

### **3.6 Interpretace výsledků dotazníkového šetření**

První čtyři otázky jsou identifikačního charakteru. Jejich prostřednictvím lze získat bližší představu o respondentech a částečně i o jejich pracovním prostředí. Celkový počet respondentů byl 154, dotazovaných pedagogických pracovníků bylo celkem 230.

### Otázka č. 1 - Uveďte celkový počet žáků na Vaší škole:

Z tohoto dotazu lze získat představu o velikosti dotazovaných škol, co se týká počtu žáků.

Zajímavostí je, že nejméně odpovědělo respondentů s největším počtem žáků.

Tabulka č. 1 – odpovědi respondentů na otázku č. 1

Responzí	Odpověď (počet žáků)
26	968
55	627
33	625
18	600
22	500



Graf č. 1 - Počet žáků na oslovených školách

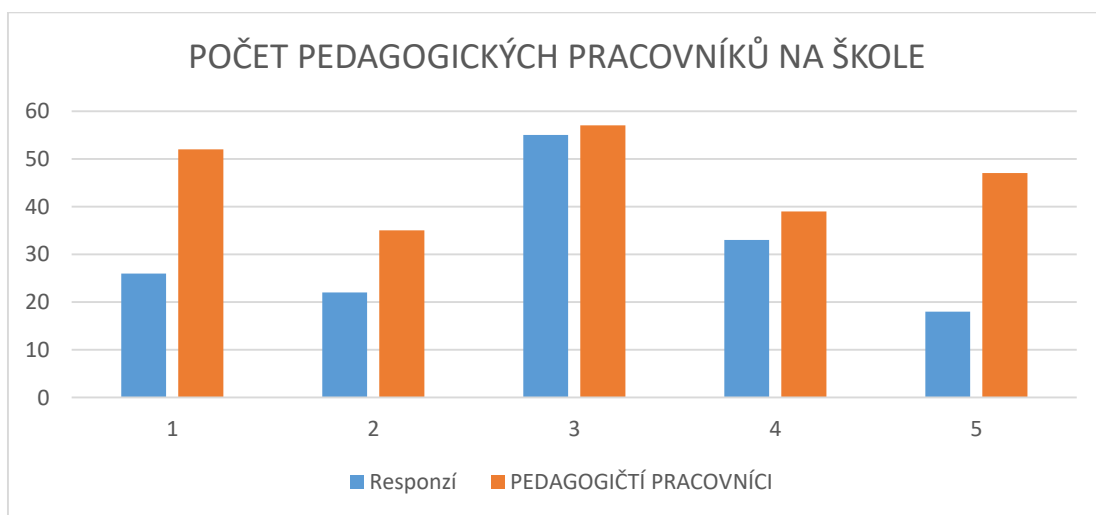


### Otázka č. 2 - Uveďte celkový počet pedagogických pracovníků na vaší škole:

Tento dotaz měl sloužit k porovnání počtu pedagogických pracovníků na jednotlivých školách. Úspěšnost získání informací se velmi lišila, na jedné škole odpovědělo 55 respondentů, z celkového počtu 57 pedagogických pracovníků, v přepočtu na procenta se jedná o 98 % úspěšnost. Nejnižší úspěšnost získání informací byla 38 %, odpovědělo pouze 18 respondentů z celkového počtu 47 pedagogických pracovníků.

Tabulka č. 2 – odpovědi respondentů na otázku č. 2

Responzí	Odpověď (počet PP)
26	52
22	35
55	57
33	39
18	47



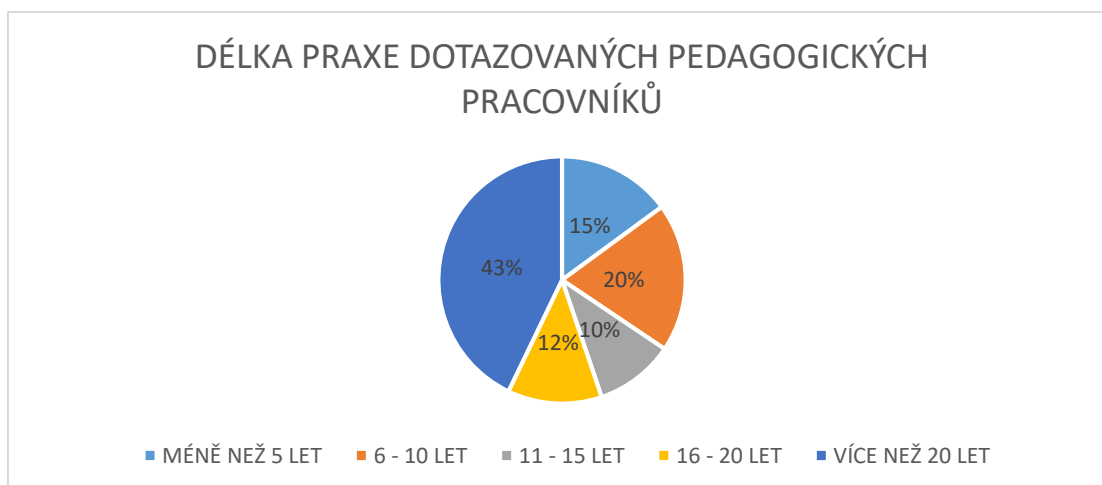
Graf č. 2 - Počet pedagogických pracovníků na oslovených školách

### Otázka č. 3 – Uved'te délku Vaší pedagogické praxe:

Tento dotaz měl sloužit k získání informace, jaká je odborná zkušenost pedagogických pracovníků na jednotlivých školách. Výsledkem je celých 43 % respondentů s více než 20 letou praxí, 20 % respondentů s praxí od 6 do 10 let, 15 % respondentů s praxí nižší než 5 let, 12 % respondentů se zkušenostmi od 16 do 20 let a nejméně bylo 10 % respondentů s praxí od 10 do 15 let. Tuto část vnímám jako orientační, pokud bych chtěla mít přesný přehled o délce praxe na zkoumaných školách, musela by být návratnost dotazníků 100 %.

Tabulka č. 3 – odpovědi respondentů na otázku č. 3

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl v %
Méně než 5 let	23	15 %
6–10 let	30	20 %
11–15 let	16	10 %
16–20 let	19	12 %
Více než 20 let	66	43 %



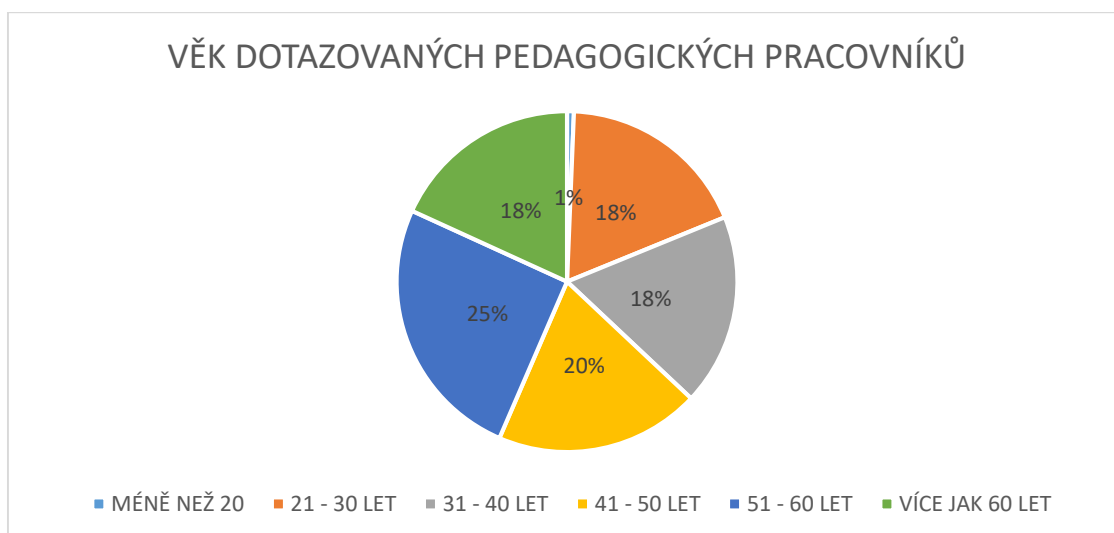
Graf č. 3 - Délka praxe dotazovaných pedagogických pracovníků na oslovených školách

#### Otázka č. 4 - Uveďte Váš věk:

Na rozdíl od předešlého dotazu, který hodnotil délku odborné praxe, tato otázka směřovala spíše k průměrné věkové skladbě pedagogických pracovníků na jednotlivých školách. Největší zastoupení respondentů je věková kategorie 51 až 60 let (tento aspekt ukazuje na mírné stárnutí pedagogického sboru u tohoto vzorku dotazovaných respondentů). Zajímavé je i porovnání s informacemi, získanými při rozhovorech s řediteli školy, kteří v doplňující otázce týkající se věku pedagogického sboru a jejich ochotě ke vzdělání shodli na tom, že dalšímu vzdělávání se s větším zájmem věnují spíše mladší ročníky. I zde platí, že pokud bychom chtěli být přesný věkový průměr, musela by být návratnost dotazníků 100 %.

Tabulka č. 4 – odpovědi respondentů na otázku č. 4

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl v %
Méně než 20 let	1	1 %
21 - 30 let	28	18 %
31 - 40 let	28	18 %
41 - 50 let	30	18 %
51 - 60 let	39	25 %
Více jak 60 let	28	20 %



Graf č. 4 – Věková skladba pedagogických pracovníků na jednotlivých školách

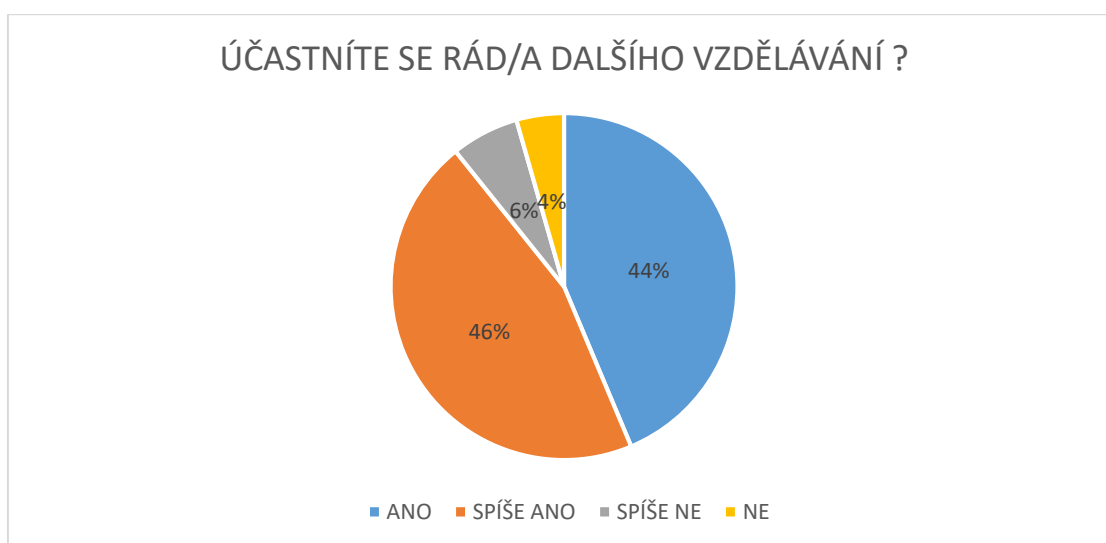
Následující čtyři otázky byly zaměřeny na motivaci pedagogických pracovníků k DVPP.

#### Otázka č. 5 - Účastníte se rád/a dalšího vzdělávání?

Z celkového počtu respondentů odpovědělo 90 % kladně, což dokazuje na vysoké uvědomění pedagogických pracovníků a jejich zájem o průběžné zvyšování odborné kvalifikace.

Tabulka č. 5 – odpovědi respondentů na otázku č. 5

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl v %
Ano	69	44 %
Spíše ano	72	46 %
Spíše ne	10	6 %
Ne	7	4 %



Graf č. 5 – Zájem o další vzdělávání

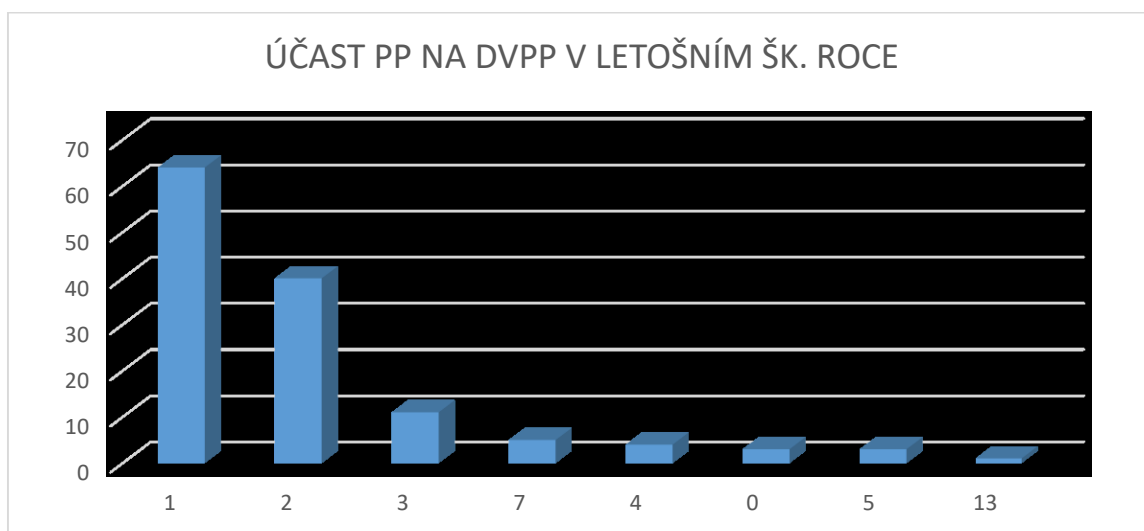
### Otázka č. 6 – Kolikrát jste se již zúčastnil/a v tomto školním roce dalšího vzdělávání?

Tato výzkumná otázka hodnotí zapojení pedagogických pracovníků v programu dalšího vzdělávání v aktuálním školním roce. Bohužel výsledky ukazují, že mnoho pedagogických pracovníků se účastní pouze minimálního počtu aktivit dalšího vzdělávání. Pak je třeba si položit otázku, co je důvodem malé účasti, zda málo atraktivní a aktuální témata, špatné časové rozložení konání vzdělávacích programů a s tím i spojené obtíže se suplováním anebo nedostačující motivace ze strany managementu?

**Tabulka č. 6 – odpovědi respondentů na otázku č. 6**

Účast /četnost/	Počet PP
1	64
2	40
3	11
7	5
4	4
0	3
5	3
13	1
10	1

\*počet PP = počet pedagogických pracovníků



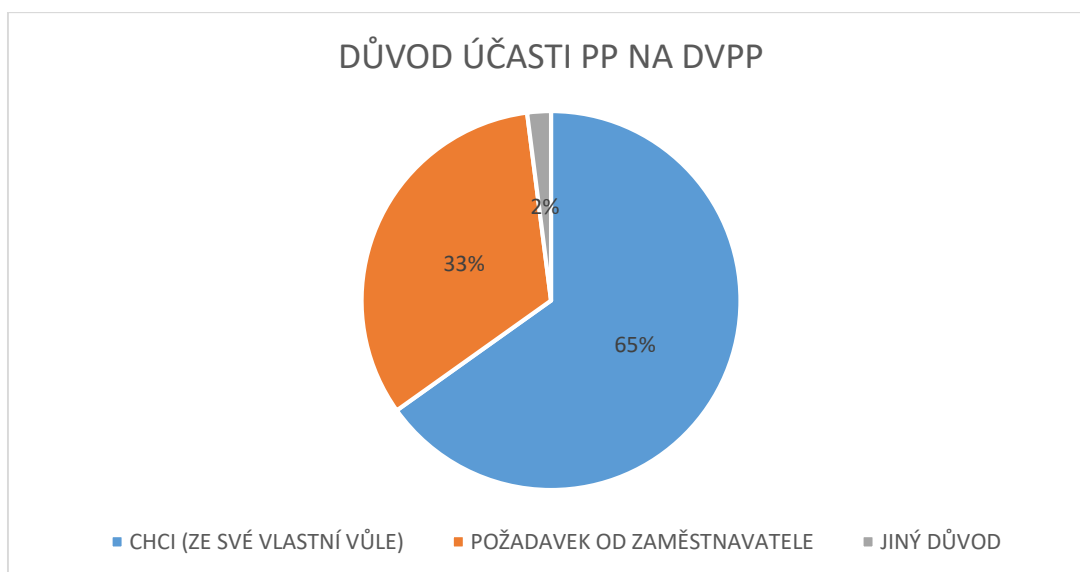
**Graf č. 6 - Účast pedagogických pracovníků na DVPP v letošním školním roce**

### Otázka č. 7 - Jaký je důvod Vaší účasti na dalším vzdělávání?

Otázka směřuje k získání informace o osobním zapojení a motivaci pedagogických pracovníků v dalším vzdělávání. Výsledek této výzkumné otázky poukazuje na důležitou věc. Celých 65 % respondentů se účastní dalšího vzdělávání ze svého vlastního přesvědčení, vnitřní motivace. Nutno zmínit, že nám to nekoresponduje z výše uvedenou otázkou a to je malá četnost účasti na vzdělávacích akcích v aktuálním školním roce a je nutné se zamyslet nad příčinou četnosti účasti a jeho možného řešení.

Tabulka č. 7 - odpovědi respondentů na otázku č. 7

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl v %
Chci (ze své vlastní vůle)	129	65 %
Požadavek od zaměstnavatele	65	33 %
Jiný důvod	4	2 %



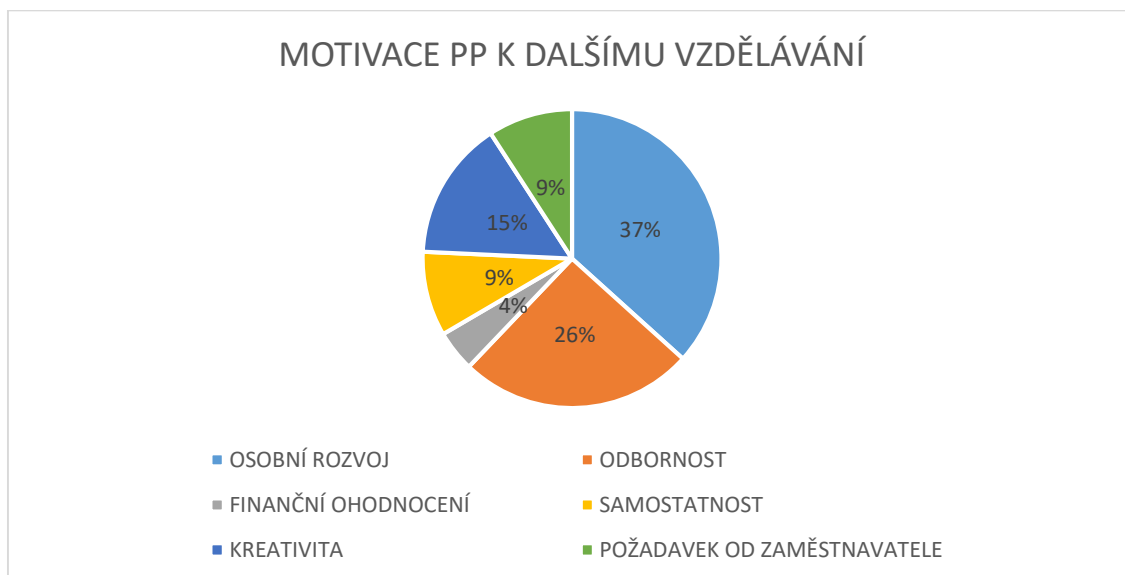
Graf č. 7 - Důvod účasti pedagogických pracovníků na DVPP

### Otázka č. 8 - Jaká je motivace k dalšímu vzdělávání?

Další otázka týkající se motivace pedagogických pracovníků koreluje s otázkou č. 7. Hlavním důvodem vzdělávání pedagogických pracovníků je jejich vnitřní přesvědčení, touha po osobním rozvoji a zvýšení odbornosti. Pro představu v číslech osobní rozvoj označilo 37 % respondentů, druhé místo odbornost 26% odpovědí a třetí odpověď s 15 % byla motivace v podobě získání větší kreativity, 9 % respondentů se shodlo na samostatnosti a požadavku od zaměstnavatele a na posledním místě s 4 % je motivace finančním ohodnocením.

Tabulka č. 8 - odpovědi respondentů na otázku č. 8

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl v %
Osobní rozvoj	124	37 %
Odbornost	86	26 %
Finanční ohodnocení	15	4 %
Samostatnost	31	9 %
Kreativita	51	15 %
Požadavek od zaměstnavatele	31	9 %



Graf č. 8 - Motivace pedagogických pracovníků k dalšímu vzdělávání

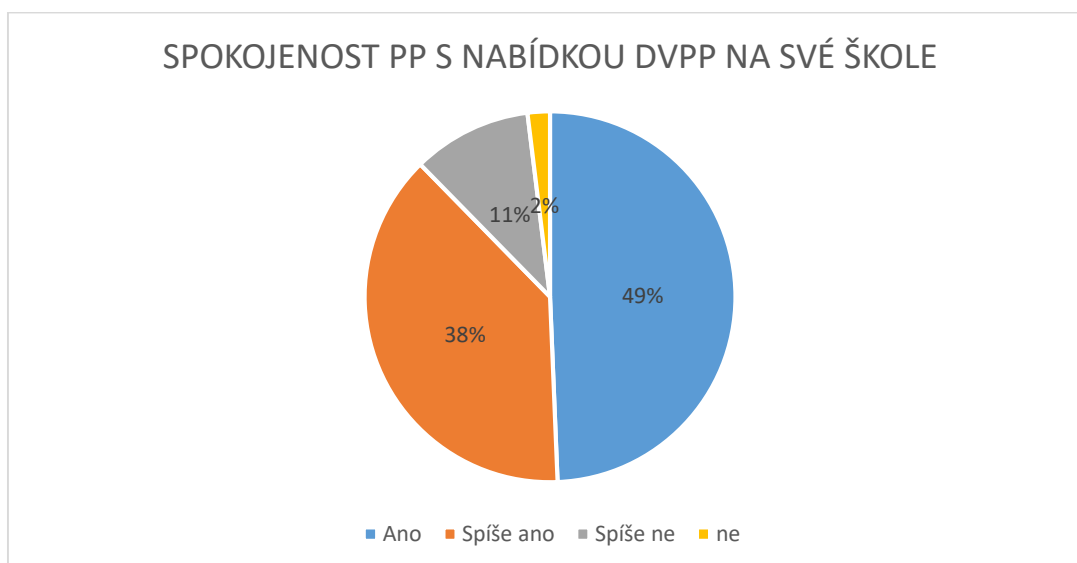
Následující pětice otázek je zacílena na aktuální potřebu školy. Vzájemně na sebe navazují a opírají se o další výzkumnou otázku týkající se uplatnění dalšího vzdělávání v pedagogické praxi.

#### **Otázka č. 9 - Jste spokojeni s nabídkou dalšího vzdělávání na Vaší škole?**

Otázka měla sloužit k získání základní informace, zda škola poskytuje dostatek možností k dalšímu vzdělávání. Vyhodnocení ukázalo, že 87 % respondentů je se situací na vlastní škole spokojeno a pouze 13 % respondentů nebylo se situací zcela spokojeno. To koreluje s rozhovorem s řediteli škol, kde bylo potvrzeno, že nabídka vzdělávacích akcí je pestrá a oni se ji snaží mezi pedagogické pracovníky neustále distribuovat.

**Tabulka č. 9 - odpovědi respondentů na otázku č. 9**

<b>Možnost odpovědi</b>	<b>Responzí</b>	<b>Podíl v %</b>
Ano	76	49 %
Spíše ano	59	38 %
Spíše ne	16	11 %
ne	3	2 %



**Graf č. 9 - Spokojenost pedagogických pracovníků s nabídkou DVPP na své škole**

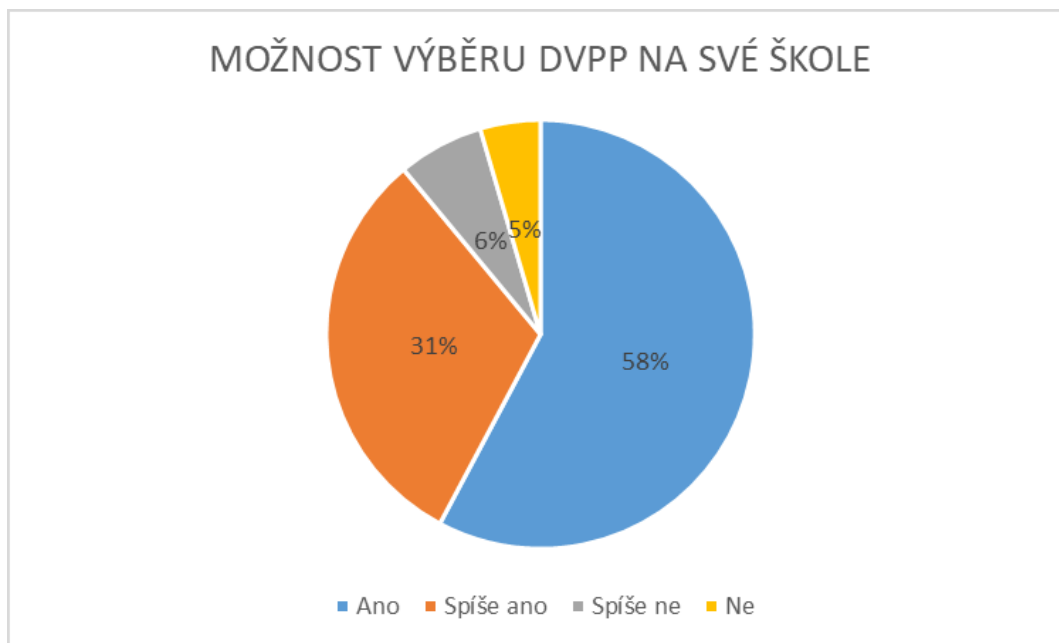


### Otázka č. 10 - Máte možnost na Vaší škole výběru DVPP?

Tato otázka rozšířila předchozí, a kladla si za cíl zjistit, jak zodpovědně škola přistupuje k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků. Ukázalo se, že situace na dotazovaných školách je velmi dobrá, neboť 89 % respondentů bylo s nabídkou vzdělávání na své škole spokojeno.

Tabulka č. 10 - odpovědi respondentů na otázku č. 10

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl v %
Ano	89	58 %
Spíše ano	48	31 %
Spíše ne	10	6 %
Ne	7	5 %



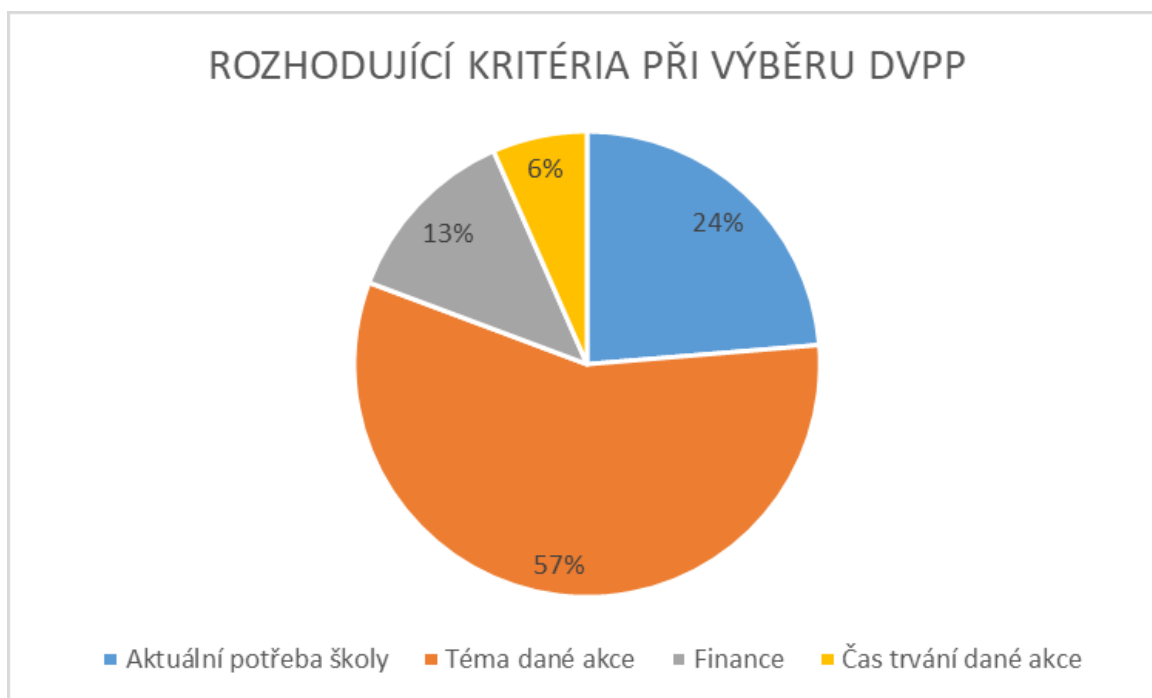
Graf č. 10 - Možnost výběru DVPP na své škole

### Otázka č. 11 - Která kritéria rozhodují při výběru dalšího vzdělávání?

Položená otázka měla zjistit preference pedagogických pracovníků, podle kterých si vybírají aktivity k dalšímu vzdělávání. Ukázalo se, že nejdůležitějšími kritérii, při rozhodování jsou téma dané vzdělávací akce a dále aktuální potřeba školy.

Tabulka č. 11 - odpovědi respondentů na otázku č. 11

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl v %
Aktuální potřeba školy	54	24 %
Téma dané akce	130	57 %
Finance	29	13 %
Čas trvání dané akce	15	6 %



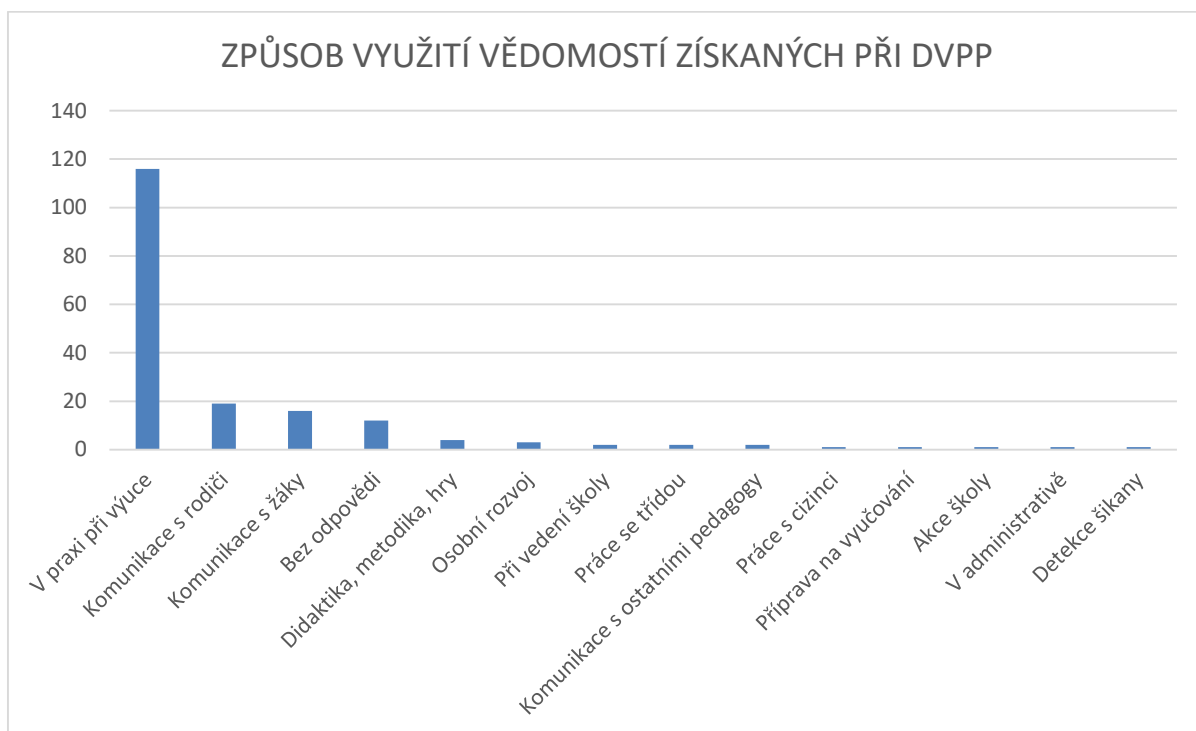
Graf č. 11 - Rozhodující kritéria při výběru DVPP

**Otázka č. 12 - Jakým způsobem využíváte vědomostí získaných účastí na vzdělávacích akcích?**

Otázka měla zjistit, zda vybíraná témata dalšího vzdělávání jsou relevantní a odpovídají potřebám školy. Vyhodnocení odpovědí z dotazníku ukázalo, že pedagogičtí pracovníci se zúčastňují především takového typu dalšího vzdělávání, který odpovídá aktuální potřebě školy. Poznatky s těchto vzdělávacích akcí uplatňují ve své pedagogické praxi, zejména při výuce, a dále se pak soustředí na správnou komunikaci se žáky a jejich rodiči.

**Tabulka č. 12 - odpovědi respondentů na otázku č. 12**

<b>Možnost využití</b>	<b>Responzí</b>	<b>Podíl v %</b>
V praxi při výuce	116	68,0 %
Komunikace s rodiči	19	11,0 %
Komunikace s žáky	16	9,0 %
Bez odpovědi	12	6,0 %
Didaktika, metodika, hry	4	1,0 %
Osobní rozvoj	3	1,0 %
Při vedení školy	2	0,5 %
Práce se třídou	2	0,5 %
Komunikace s ostatními pedagogy	2	0,5 %
Práce s cizinci	1	0,5 %
Příprava na vyučování	1	0,5 %
Akce školy	1	0,5 %
V administrativě	1	0,5 %
Detekce šikany	1	0,5 %



**Graf č. 12 - Způsob využití vědomostí získaných při DVPP**

**Otázka č. 13 - Jaké druhy dalšího vzdělávání preferujete a proč? (např. přednáška, kurz, seminář...)**

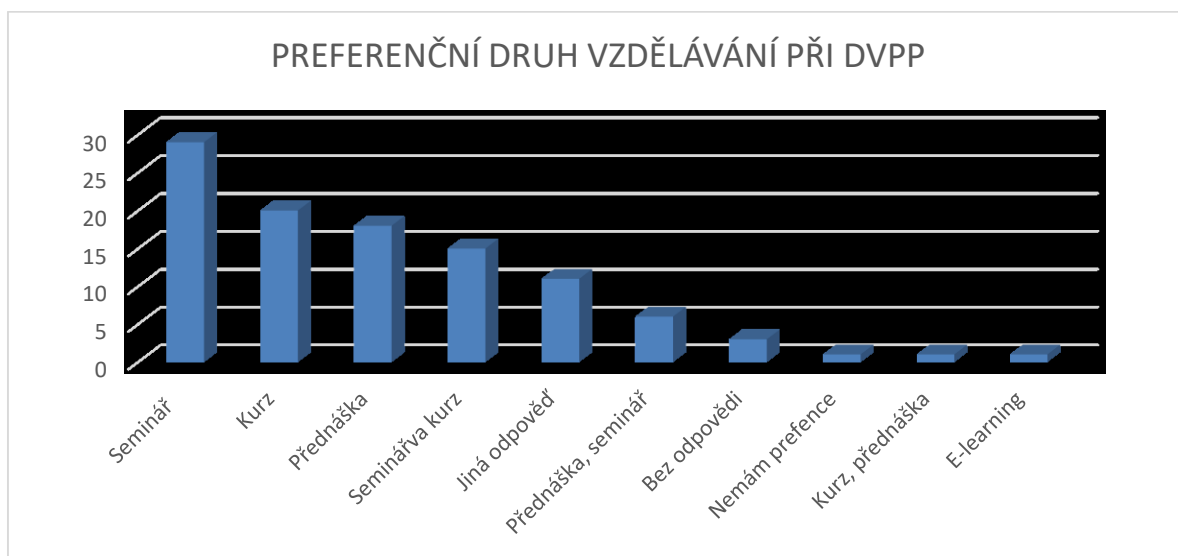
Cílem této otázky bylo zjistit, jaká forma vzdělávání pedagogickým pracovníkům nejvíce vyhovuje. Vyhodnocení této otázky může přispět nejen managementu školy při výběru vhodných forem vzdělávání pro své pedagogické pracovníky, ale také vzdělávacím institucím, neboť ukazuje preference účastníků dalšího vzdělávání.

Vyhodnocení ukázalo, že nejvíce preferované jsou zejména prezenční formy vzdělávání, především menší formy s praktickou částí (semináře, kurzy), anebo přednášky. On-line vzdělávání (e-learning) se zúčastňuje pouze velmi malé procento pedagogických pracovníků.

Je to zřejmě tím, že prezenční forma vzdělávání nabízí pedagogickým pracovníkům přidanou hodnotu, a tou je vzájemné sdílení zkušeností jednotlivých účastníků kurzů či seminářů.

**Tabulka č. 13 - odpovědi respondentů na otázku č. 13**

Druh vzdělávání	Počet odpovědí	Podíl v %
Seminář	29	28 %
Kurz	20	19 %
Přednáška	18	17 %
Seminář a kurz	15	14 %
Jiná odpověď	11	10 %
Přednáška, seminář	6	6 %
Bez odpovědi	3	3 %
Nemám preference	1	1 %
Kurz, přednáška	1	1 %
E-learning	1	1 %



**Graf č. 13 - Preferenční druh vzdělávání při DVPP**

### **Shrnutí dotazníkového šetření**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 154 pedagogických pracovníků z oslovených 230. Celých 90 % zúčastněných respondentů se aktivně účastní dalšího vzdělávání a tím si průběžně zvyšují svou kvalifikaci. Převažujícím důvodem aktivního vzdělávání, je jejich vlastní vůle a motivace ke vzdělávání vychází především z jejich potřeby osobnostního a profesního růstu. Vysoké procento, tedy 87 % z oslovených respondentů je spokojeno s nabídkou DVPP na jejich škole. Jejich výběr z nabídky vzdělávání především záleží na tématu dané vzdělávací akce, která a zároveň pokrývá i aktuální potřebu školy. Seminář je nejvíce preferovanou formou vzdělávání. Získané poznatky ze vzdělávacích akcí pedagogičtí pracovníci využívají zejména ve své pedagogické praxi, ale zároveň při komunikaci s rodiči a žáky.

## 4 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala problematikou vzdělávání pedagogických pracovníků základní škol, její důležitostí a motivací pedagogických pracovníků k dalšímu vzdělávání. Cílem práce bylo zmapovat možnosti vzdělávání pedagogických pracovníků z pohledu managementu školy, a rovněž zjistit jak probíhá motivace pedagogických pracovníků ze strany managementu. Dalším cílem práce bylo zjistit, jaké možnosti vzdělávání jsou managementem školy pedagogickým pracovníkům nabízeny a na jakém základě management poskytované vzdělávání zabezpečuje.

Předmětem teoretické práce bylo nejprve vysvětlení základních pojmů, především byla diskutována důležitost vzdělávání a motivace pedagogických pracovníků k dalšímu vzdělávání, jako podmínka pro zajištění kvalitního vyučovacího procesu. Dále jsme se soustředila na systém dalšího vzdělávání a jeho promítnutí do platné legislativy. Zaměřila jsme se na důležitost postavení managementu školy a jeho potřeby vzdělávání pedagogických pracovníků a podmínky pro sestavování plánu jejich dalšího vzdělávání. Poznatky z teoretické části jsou pak základem pro vlastní výzkum provedený v praktické části.

V praktické části bakalářské práce, byly tyto informace získávány pomocí kvalitativního výzkumu formou osobního polostrukturovaného pohovoru s řediteli pěti vybraných základních škol v Praze 9. Tyto školy splňují charakter mixu sídlištních škol a škol ze staré zástavby, a to jak v podobě komplexní struktury žáků, tak ve složení pedagogických sborů, které mají své zastoupení ve všech věkových kategoriích i v členitosti výše dosažené pedagogické praxe, čímž poskytly velmi zajímavý vzorek pro výzkum. Následně byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, který byl distribuován mezi pedagogické pracovníky stejných škol, kde proběhly rozhovory s řediteli. Účelem tohoto výzkumu bylo zjistit, jaká je představa pedagogických pracovníků o jejich dalším vzdělávání, jakou formu vzdělávání preferují, zda je jim v jejich škole toto vzdělávání poskytováno, jakým způsobem jsou k němu motivováni a zda mají možnost získané zkušenosti ze vzdělávacích akcí uplatnit ve své pedagogické praxi.

Výzkumné šetření formou polostrukturovaného rozhovoru s managementem školy prokázalo, že další vzdělávání pedagogických pracovníků se uskutečňuje, v souladu



s platnou legislativou. Realizované DVPP pokrývá aktuální potřeby školy a je v souladu se současnou vizí školy. Důležitým prvkem v dalším vzdělávání je motivace pedagogických pracovníků. Bohužel situace v tomto ohledu není zcela jednoduchá. Vzhledem k finanční náročnosti jednotlivých vzdělávacích akcí a nutnosti finančního zajištění zastupujících pracovníků není už možné finančně ocenit ty pracovníky, kteří se vzdělávání účastní. V tomto případě musí být pro ně dostatečnou motivací vlastní účast na vzdělávací akci, která bude přínosem pro jejich osobnostní a zároveň profesní růst. Ne vždy je však tato metoda motivace dostačující, a proto by management škol neměl spoléhat na tuto možnost, ale měl by zvážit i jiné dostupné formy motivačních odměn.

Další doporučení, které vychází z analýzy získaných informací, je zaměřit se na motivaci všech pedagogických pracovníků, tzn. všech věkových kategorií bez rozdílu. Někteří pedagogičtí pracovníci totiž nabývají dojmu, že s vyšším věkem a blížícím se odchodem z pedagogické praxe se není nutné nadále vzdělávat, mají dojem, že je to pro ně zbytečné anebo už odmítají přijímat nové technologie a trendy výuky. Podle mého názoru by se dala situace řešit následujícím způsobem: zapojit tuto kategorii pedagogických pracovníků do výchovy mladší generace pedagogického sboru přitom současně mladší generaci pedagogických pracovníků zase využít pro nenásilné předávání zkušeností a znalostí starší generaci, především v případě nových technologií a jejich využití při výuce.

Kvantitativní šetření bylo provedeno pomocí dotazníkového šetření, osloveno bylo 230 pedagogických pracovníků, zúčastnilo se 154 pedagogických pracovníků. Výsledky ukazují, že pedagogičtí pracovníci se účastní DVPP s velkým zájmem a vidí v něm možnost rozvíjet svou pedagogickou činnost (90 % zúčastněných respondentů). Vysoké procento oslovených respondentů (87 %) je spokojeno s nabídkou DVPP na jejich škole. Nejčastějším důvodem jejich účasti na vzdělávacích akcích je atraktivita tématu dané akce, která by měla splňovat jejich požadavky v rozšíření získaných zkušeností.

Závěrem lze konstatovat, že v oblasti dlouhodobého vzdělávání je spolupráce managementu školy a pedagogických pracovníků na prověřovaných školách nastavena velmi dobře, což je podmínkou pro zajištění kvalitního pedagogického procesu. Drobné doporučení se týká pouze kreativnějšího plánování motivačních odměn a motivace pedagogických pracovníků vyšších věkových kategorií.

## Seznam použitých informačních zdrojů

### Knižní monografie

ČERNÝ, Michal, Dagmar CHYTKOVÁ, Pavlína MAZÁČOVÁ a Gabriela ŠIMKOVÁ. Distanční vzdělávání pro učitele. Brno: Flow, 2015. ISBN 978-80-905480-7-7.

LAZAROVÁ, Bohumíra. Cesty dalšího vzdělávání učitelů. Brno: Paido, 2006. ISBN 80-7315-114-6.

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

PLÁŠILOVÁ, Michaela. Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky. I.vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci Pedagogická fakulta, 2009. ISBN 80-224-1415-5.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. Andragogický slovník. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

PRŮCHA, Jan, Jiří MAREŠ a Eliška WALTEROVÁ. Pedagogický slovník. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 1995. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-89-x.

TROJAN, Václav. Pedagogický proces a jeho řízení. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-539-9.

TROJAN, Václav. Řízení pedagogického procesu v současné škole. Praha: Vydavatelství Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, 2017. ISBN 978-80-7290-961-2.

TROJANOVÁ, Irena. Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0591-3.

TROJANOVÁ, Irena. Vedení lidí ve školách a školských zařízeních. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-656-3.

TROJANOVÁ, Irena. Hodnocení učitelů: náměty pro práci ředitelů škol a školských zařízení. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7552-869-8.

TROJANOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-349-4

TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VALENTA, Jiří. Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem 2017/218. Vyd.7. Olomouc: ANAG, 2017. ISBN 978-80-7554-102-4.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VETEŠKA, Jaroslav. Úvod do teorie vzdělávání dospělých a andragogiky. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2017. ISBN 978-80-7561-073-7.

VETEŠKA, Jaroslav, Michaela TURECKIOVÁ. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ. Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-012-9.

ZORMANOVÁ, Lucie. Didaktika dospělých. Praha: Grada, 2017. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0051-4.

Internet

Další vzdělávání pedagogických pracovníků: Rozcestník pro pedagogické pracovníky [online]. Národní insitit pro další vzdělávání, 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <http://rozcestnik.nidv.cz/front/sekce/>

DRBOHLAV, Jakub. Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020. Wwww.msmt.cz [online]. 18.8.2015 [cit. 2019-04-09].

Motivace, motivování a motivační teorie. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 11.12.2016 [cit. 09.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

POSPÍŠIL, Mgr. Radek. Úvod do pedagogiky: Základní pojmy pedagogiky. Pojetí výchovy a vzdělávání. [online]. In: . [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/elportal/estud/pedf/ps09/uvod\\_ped/web/pojeti.html](https://is.muni.cz/elportal/estud/pedf/ps09/uvod_ped/web/pojeti.html)

## Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro pedagogické pracovníky

Dotazník pro pedagogické pracovníky

1. Uveďte celkový počet žáků na Vaší škole:
2. Uveďte celkový počet pedagogických pracovníků na Vaší škole:
3. Uveďte délku Vaší pedagogické praxe:
  - a) Méně než 5 let
  - b) 6-10let
  - c) 11-15let
  - d) 16-20let
  - e) Více než 20 let
4. Uveďte Váš věk:
  - a) Méně než 20let
  - b) 21-30 let
  - c) 31 – 40 let
  - d) 41-50let
  - e) 51-60 let
  - f) Více jak 60 let
5. Účastníte se rád/a dalšího vzdělávání?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne (uveďte z jakého důvodu)

6. Kolikrát jste se již zúčastnil/a v tomto školním roce dalšího vzdělávání?

Vaše odpověď:

7. Jaký je důvod Vaší účasti na dalším vzdělávání?

- a) Chci (ze své vlastní vůle)
- b) Požadavek od zaměstnavatele
- c) Jiný důvod:

8. Jaká je Vaše motivace k dalšímu vzdělávání?

- a) Osobní rozvoj
- b) Odbornost
- c) Finanční ohodnocení
- d) Samostatnost
- e) Kreativita
- f) Požadavek zaměstnavatele
- g) Jiný důvod:

9. Jste spokojeni s nabídkou dalšího vzdělávání na Vaší škole?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne (uveďte z jakého důvodu) :

10. Máte možnost na Vaší škole výběru DVPP?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

11. Která kritéria rozhodují při výběru dalšího vzdělávání?

- a) Aktuální potřeba školy
- b) Téma dané akce
- c) Finance
- d) Čas trvání dané akce
- e) Jiný důvod:

12. Jakým způsobem využíváte vědomostí získaných účastí na vzdělávacích akcích?

Vaše odpověď:

13. Jaké druhy dalšího vzdělávání preferujete a proč?(např. přednáška, kurz, seminář...)

Vaše odpověď: